
ONNISTUNEEN MUUTOSJOHTAMISEN ELEMENTIT



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, Hämeenlinna, syksy 2015



Riikka Sevenne

Hämeenlinna
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Riikka Sevenne	Vuosi 2015
Työn nimi	Onnistuneen muutosjohtamisen elementit	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää pohjoismaiselle finanssialan toimeksiantajayritykselle, miten muutosjohtaminen on Suomen toimipisteen yhdellä osastolla onnistunut ja mitkä elementit johtavat onnistumiseen. Tarkoituksena on selvittää niin onnistumiset kuin tehdyt virheetkin, jotta osastolla voidaan jatkossa panostaa laadukkaaseen muutosjohtamiseen. Työn myötä selvitetään myös osaston ja osaston esimiesten käsitystä muutosjohtamisesta yritystasolla.

Työhön on sovellettu muutosjohtamiseen ja muutosviestintään pohjautuvaa kirjallisuutta sekä verkkomateriaalia monista suomalaisista ja englanninkielisistä lähteistä. Tutkimusmenetelminä on työssä käytetty sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Toimeksiantajayrityksessä haastateltiin neljää osaston esimiesasemassa olevaa henkilöä ja haastatteluiden jälkeen laadittiin sähköinen kyselylomake osastolla työskentelevälle henkilöstölle. Näin menettelemällä saatiin totuudenmukainen käsitys muutosjohtamisesta osastolla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat muutosjohtamisen onnistuneen yleisesti ottaen osastolla hyvin. Esimiesten tieto-taito oli hyvällä tasolla. Viestinnän tasosta löytyi kehitettävää niin esimiesten kuin organisaationkin tasolla. Esimiesten ajankäyttö koettiin ongelmallisena, eikä esimiesten koettu olevan tarpeeksi läsnä osastolla. Yrityksen toiminta päätöksenteossa ja muutosten jalkauttamisessa koettiin liian byrokraattiseksi, eikä viestintä tukenut muutosta.

Tuloksista koottiin yhteen onnistuneen muutosjohtamisen elementit. Viestintä, läsnäolo, personoitu johtaminen, yhteishengen ylläpitäminen sekä byrokratian minimointi ovat avainasemassa muutosjohtamisen onnistumiseen ja näitä seuraamalla mahdollistetaan muutoksen hyvä läpivienti. Näitä elementtejä voidaan hyödyntää niin osastolla esimiesten toimesta kuin koko organisaationkin tasolla.

Avainsanat Muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä

Sivut 82 s. + liitteet 11 s.

Hämeenlinna
Degree Programme in Business Economics

Author	Riikka Sevenne	Year 2015
Subject of Bachelor's thesis	Elements to successful change management	

ABSTRACT

The objective of this thesis is based on the client's need to recognize the elements to successful change management in the Nordic organization's office in Finland. The research problem was set to investigate the successes as well as mistakes made in change management in order to focus on a good quality management in the future. In addition, the investigation concerned the client's views about change management on a corporate level.

The theoretical background of the thesis consisted of both literary and internet material about change management and change communication from Finnish and English sources.

Both qualitative and quantitative research methods were used as part of the thesis. First, four theme interviews were carried out to cover managers' views about the level of information they have on change, change management, change know-how and change communication. Second, a survey to the employees of the client's department was executed in order to recover similarities and differences in managers and employees' views. Thus, a truthful perception could be concluded.

The results of these researches indicate that change management in the target department is executed in an overall successful way. However, communication was found to be problematic for both the managers and the organization. The managers had issues in managing their time and it was indicated that their presence at the department was not adequate enough. The organization was indicated to be too bureaucratic in making decisions and implementing changes. Also, the communication within the organization was not supportive towards changes.

Based on the research results the elements to successful change management were compiled as follows. Communication, presence, personified managing, team spirit maintenance and minimalized bureaucracy are the key factors in successful change implementation. These elements can be applied in the organization as well as the target department.

Keywords Change, change management, change communication

Pages 82 p. + appendices 11 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	JOHTAMINEN	3
2.1	Esimiestyö ja – osaaminen	3
2.2	Managing ja leading	5
3	MUUTOSOSAAMINEN	6
3.1	Muutos.....	6
3.1.1	Muutos ja organisaatio	7
3.1.2	Muutosprosessin konkreettiset vaiheet.....	8
3.1.3	Henkilökohtaiset muutosprosessin vaiheet.....	9
3.1.4	Muutosprosessin tunteiden vaiheet.....	10
3.2	Muutosjohtaminen.....	11
3.2.1	Muutosjohtamisen vaiheet.....	12
3.2.2	Muutosjohtamisen virheet	16
3.2.3	Muutosvastarinta	16
3.2.4	Viestintä muutoksessa	19
3.3	Esimies muutosjohtajana.....	21
3.3.1	Työhyvinvointi muutoksessa.....	22
3.3.2	Muutosjohtaminen eri kulttuureissa	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
4.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	26
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	26
4.2.1	Teemahaastattelut ja menetelmän luotettavuus	28
4.2.2	Kyselylomake ja menetelmän luotettavuus	30
5	TULOKSET - HAASTATTELU	33
5.1	Muutos.....	33
5.2	Muutososaaminen.....	34
5.2.1	Emotionaalisuus	36
5.2.2	Pragmaattisuus.....	38
5.2.3	Teoreettisuus.....	38
5.3	Muutosjohtaminen.....	39
5.4	Viestintä ja vuorovaikutus.....	42
6	TULOKSET – KYSELYLOMAKE.....	47
6.1	Muutos.....	50
6.2	Muutosjohtaminen.....	60
6.3	Viestintä ja vuorovaikutus.....	65
7	ONNISTUNEEN MUUTOSJOHTAMISEN ELEMENTIT	73
7.1	Viestintä	77
7.2	Läsnäolo	78
7.3	Personoitu johtaminen.....	78

7.4	Yhteishengen ylläpito.....	79
7.5	Byrokratian minimointi	79
7.6	Yhteenveto	80
LÄHTEET		82

Liite 1	Haastattelun saate
Liite 2	Tietoinen suostumus – lomake
Liite 3	Haastattelun kysymysrunko
Liite 4	Kyselylomake – saate
Liite 5	Kyselylomake osastolle

1 JOHDANTO

Yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tulee yrityksessä olla valmiudet muutosten tekemiselle. Yrityksessä työskentelevä henkilöstö tekee muutoksia esimiestensä johdolla ja tämä tekee muutosjohtamisesta tämän päivän esimiestyötä.

Menestyksekkäät ja menestyvät organisaatiot pystyvät käsittelemään muutoksia, sillä niiltä ei voi nykypäivänä välttyä (Stenvall ja Virtanen 2007, 43). Johtamiskyvyt ovat ensisijainen asia muutoksissa onnistumiselle ja johtamisen voidaan katsoa koostuvan monista osa-alueista. Johtaminen muutoksessa on tasapainottelua viestinnän, henkilöjohtamisen, ihmistuntemuksen ja yrityksen edun valvomisen välillä. Hyvän johtamisen kautta nämä osa-alueet saadaan yhdistettyä ja toivotut tulokset voidaan saavuttaa.

Toimeksiantajayritys on viidessä Euroopan maassa, Suomessa, Norjassa, Tanskassa, Ruotsissa sekä Virossa toimiva finanssialan yritys, jonka yhteen Suomessa sijaitsevaan osastoon opinnäytetyö rajoittuu. Yritys tarjoaa maksu-, tietopalvelu- ja digitaalisia turvaratkaisuja ja työllistää kaiken kaikkiaan noin 2700 henkilöä. Suomen toimipisteessä työskentelee noin 600 henkilöä ja opinnäytetyön kohdeosastolla noin 30 työntekijää. Vuonna 2013 kansallinen suomalainen yritys muuttui osaksi pohjoismaisessa omistuksessa olevaa organisaatiota. Samalla se asetti uusia vaatimuksia esimiestyölle ja muutosjohtamiselle. Fuusion myötä muutokset ovat seuranneet toisiaan ja kysyntä hyvälle muutosjohtamiselle kasvoi niin esimiesten kuin henkilöstönkin keskuudessa. Työ keskittyy Suomessa sijaitsevan osaston esimiesten käsityksiin ja henkilöstön kokemuksiin muutosjohtamisesta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hyvän muutosjohtamisen elementit toimeksiantajayrityksen osastolla haastattelemalla esimiehiä, tekemällä kysely henkilöstölle sekä selvittämällä teoriaa. Esimiehet niin osastolla kuin yrityksessä kokonaisuutenakin voivat hyödyntää tutkimuksen tietoja johtamistyössään.

Tutkimuksen pääongelmana on löytää onnistuneen muutosjohtamisen elementit toimeksiantajan yhdellä osastolla. Tähän pyritään saamaan vastaus seuraavien alaongelmien kautta:

- Millainen on esimiesten tietotaso muutoksesta ja osastolla tapahtuneiden muutoksien toimivuudesta?
- Millainen tietotaso esimiehillä on muutoksen johtamisesta?
- Mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta?
- Mikä merkitys viestinnällä ja vuorovaikutuksella on muutokseen esimiesten mielestä?

Työssä käydään läpi teorian pohjalta muutosjohtamista ja sen vaiheita ja keinoja ja sen jälkeen niitä peilataan yrityksessä toteutuneeseen johtamiseen. Haastattelujen perusteella arvioidaan esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta ja siitä, mitkä tekijät heidän mielestään ovat vaikuttaneet johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Lisäksi selvitetään, miten

tiimi on kokenut muutosjohtamisen ja tuodaan tällä työntekijä-aspektilla kontrastia esimiesten käsityksiin. Nämä yhdistämällä saadaan toimeksiantajalle selvitys onnistuneen muutosjohtamisen elementeistä, joita voidaan hyödyntää useammalla osa-alueella osastosta ja kulttuurista huolimatta.

2 JOHTAMINEN

Johtaminen on suunnan näyttämistä ja henkilöstön ohjaamista oikeaan suuntaan yrityksen strategian, vision ja mission antaessa puitteet tekemiselle. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen ja johtajan on kyettävä tarjoamaan sitä kaikille tasapuolisesti. Johtajaksi voidaan nimittää kuka tahansa henkilö, mutta johtajuus ansaitaan työllä ja työn aiheuttamilla tuloksilla. (Nurmi 2000, 61–62.) Tarkoitus ei kuitenkaan ole päästä huippusuoritukseen vaan tehdä parhaansa niillä puitteilla, jotka ovat käytössä.

Todellinen johtajuus voidaan mitata rohkealla ja totuudenmukaisella toiminnalla vaikeissa tilanteissa. Esimies voi lunastaa paikkansa reiluna johtajana tekemällä oikeita asioita vaikka hänellä ei kaikkia tarpeellisia työkaluja olisikaan saman tien saatavilla. Totuudessa pysyminen ja nöyryys luovat työntekijöissä kunnioitusta esimiestään kohtaan. (Pirinen 2014, 20–21.)

Nurmi (2000, 61–62) luettelee johtajuuteen liittyviksi asioiksi muun muassa arvojen ja tavoitteiden asettamisen, resurssien hankinnan ja organisoinnin, palautteen annon, delegoinnin, joka tukee luottamuksen ilmapiiriä sekä kriittisten päätösten teon. Edellä mainittujen ollessa tärkeitä elementtejä ei kuitenkaan tule unohtaa strategista tajua tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden erottelomiseksi. Johtajan tulee paneutua tärkeisiin asioihin, joihin tarvitaan jämäkkää johtajuutta ja kykyä jättää päivittäiset pikkuseikat pienemmälle arvolle. Tämän saavuttaakseen tulee johtajan olla tietoinen omasta osaamisestaan ja auktoriteetistaan. Hänen on osattava tehdä päätöksiä ja välillä tiukkojakin linjauksia, toisaalta hänen tulee olla valmis myös kehittämään omaa osaamistaan, tulkitsemaan hiljaisia signaaleja esimerkiksi ongelmatilanteiden kärjistymisen ennaltaehkäisemiseksi ja huomioimaan myös henkilöstön kehitystarpeet.

2.1 Esimiestyö ja –osaaminen

Esimiehen työ on johtaa vastuualueitaan ja sen toimintaa, sisäistää organisaation visio ja jalkauttaa sekä ohjata se oikealla tavalla alaisilleen sekä tukea tiimiään pääsemään tuloksiin ja tavoitteisiin. Esimiestyö voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen, josta kerrotaan enemmän seuraavassa alaluvussa, 2.2 managing ja leading. Työnkuva voi vaihdella alasta ja yrityksestä riippuen ja siihen voi liittyä asiantuntijatehtäviä tai muita suorittavia työtehtäviä, mutta ensisijainen tehtävä alasta riippumatta on kuitenkin tukea alaisia heidän työtehtävissään ja mahdollistaa onnistumiset tiimissä sekä yksinä. Tämä onnistuu varmistamalla, että oikeat tehtävät ovat oikeiden tekijöiden hallinnassa ja vastuulla, ja että mahdollisiin teknisiin tai inhimillisiin ongelmiin puututaan ajoissa. Esimiehen tulee olla selvillä työntekijöiden osaamisesta ja kehitystarpeista ja myöskin heidän työtehtäviensä kehittämistarpeista.

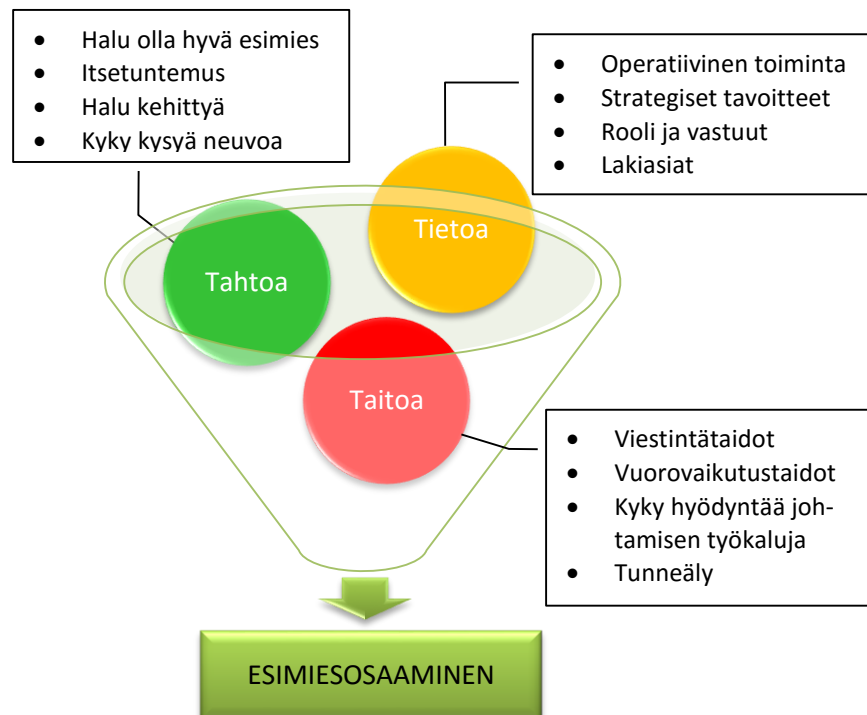
Erämetsän (2009, 27) mukaan esimiehen tarkoitus on mahdollistaa tavoitteisiin pääseminen sekä muut onnistumiset. Tehtävänä on saada johtamaan kokonaisuudessa onnistumisia aikaan. Esimiehen on ymmärrettävä,

että oma menestys tulee johdettavien onnistumisten kautta ja näin ollen onnistumistakin mitataan johdettavien saavutusten mukaan. Esimiehen rooliin liittyy vahvasti päätöksen tekeminen, vaikeissakin tilanteissa.

Hyppänen (2013, 11) kertoo esimiehen tehtävän olevan henkilöstön auttamista ymmärtämään organisaatio kokonaisuutena ja olevan selvillä omasta roolistaan. Tämä luo perustan jokaisen onnistumiselle omassa tehtävässään ja kehittämisessään.

Menestys organisaatiossa riippuu pitkälti hyvästä esimiestyöstä. Yhteistyön toimiminen, oikeiden asioiden tekeminen oikeiden henkilöiden toimesta sekä tiedonkulku ovat esimiehen vastuulla. Siihen, millaista esimiestyö on, vaikuttavat monet asiat kuten organisaation toimiala, kulttuuri sekä alaiset. Tietyt asiat toimivat esimiestyössä kuitenkin aina samoin, organisaatiosta riippumatta. Esimiehellä on myös vastuu siitä, että olosuhteet työnteossa ovat ihanteelliset ja antavat työntekijöille mahdollisuuden näin kasvaa. Tällöin työntekijöillä on motivaatiota tehdä työtä tai työtehtäviä, ja he kokevat sen olevan merkityksellistä. Myös osaaminen kasvaa. (Surakka ja Laine 2011, 13.)

Sydänmaanlakka (2012, 7) ei suosittele tekemään johtamisesta liian teoreettista, sillä loppujen lopuksi kyse on arkisista asioista ja konkreettisista toimenpiteistä. Hyppäsen (2013, 36–37) mukaan onnistuneessa esimiestyössä tuleekin hallita erilaisia kokonaisuuksia ja ymmärtää eri aihealueita. Esimiesosaamisessa on kyse niin ihmisten, asioiden kuin liiketoiminnankin johtamisesta ja esimies tasapainottelee näiden asioiden välillä johtaessaan vastuualuettaan. Kuviossa 1 on Hyppäsen kuviota mukaillen esitetty osa-alueet, joista esimiesosaaminen lopulta muodostuu.



Kuvio 1. Mukaillen Riitta Hyppäsen (2013, 37) kuvio esimiesosaamisesta

Yksilöiden johtamiseen voi soveltaa seitsemää kohtaa: tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja oman esimerkin näyttäminen. Jokainen yksilö on vastuussa itsestään ja omasta toiminnastaan. Hyvin ja huolellisesti asetetut tavoitteet ohjaavat toimintaa ja motivoivat. Esimiehen tulee tehdä henkilölle selväksi mistä tavoitteissa on kysymys. Palautetta tulee antaa säännöllisesti ja samassa yhteydessä on hyvä ottaa esille osaamisen kehittämiseen liittyviä osa-alueita, kuten esimerkiksi lisäkoulutus järjestelmiin liittyen, uuteen projektiin osallistuminen ja niin edelleen. Esimiehen kommunikoinnin, kuten jo aiemminkin on käynyt ilmi, tulee olla selkää ja vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät, jotta kykenee erilaisten ja erilaisissa tilanteissa olevien ihmisten kanssa keskustelemaan. (Sydänmaanlakka 2012, 27–31.)

2.2 Managing ja leading

Johtamisen tehtävät on jaettu usein management- ja leadership-tyyppisiin tehtäviin. Johtajassa voi olla molempia piirteitä ja ne saattavat vaihdella työtehtävien mukaan. Yksi tehtävä saatetaan tehdä management-tavalle tyypillisesti, mutta toinen taas enemmän leadership-asenteella.

Tunnettu muutosjohtamisen teoreetikko John Kotter (1990; 1996) on eritellyt nämä siten, että manageri tekee asioita oikein ja leaderi tekee oikeita asioita. Manageri suunnittelee, organisoii, valvoo ja ratkaisee ongelmia, kun taas leaderi osoittaa suuntaa, ohjaa ihmisiä ja motivoi. Managerin ajatellaan johtavan asioita ja leaderin taas ihmisiä.

Hyppänen (2013, 14) käy läpi leaderin ja managerin eroja esimerkin voimin seuraavasti. Manageri perustelee tekemänsä päätökset tunnuslukuja seuraamalla ja tiimi näkee tulokset käytännön kautta. Leader taas esittelee tunnusluvut henkilöstölle ja muuttaa toimintaansa yhdessä tiimin kanssa.

Toisaalta Sydänmaanlakka (2004, 23) on sitä mieltä, että tällainen johtamisen kahtia jakaminen ei välttämättä ole tarkoituksen mukaista. Olisi tarkasteltava johtamista molemmista näkökulmista ja pyrittävä näiden yhdistelmään.

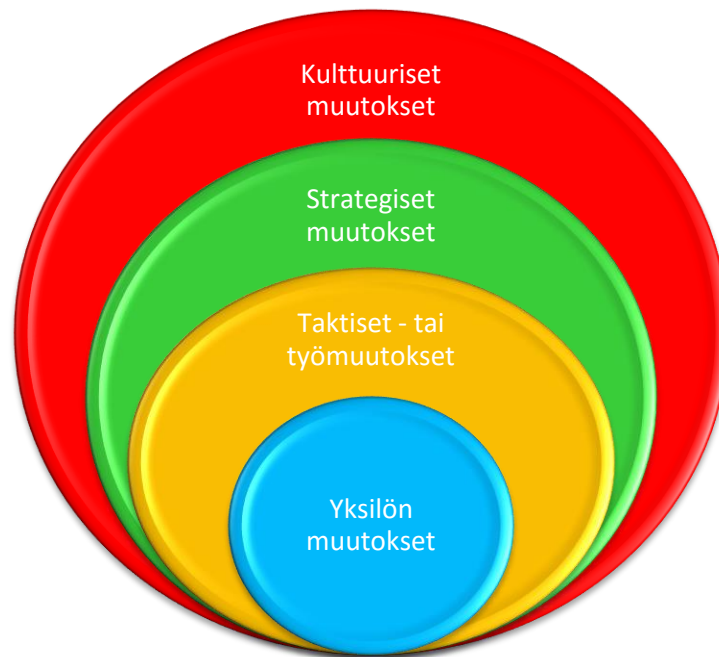
3 MUUTOSOSAAMINEN

Muutos on nykyään arkipäivää yrityksessä kuin yrityksessä. Muutoksen johtaminen on trendikästä, mutta se vaatii kuitenkin hyvin paljon osaamista esimieheltä ja johtajilta. Kyse on erilaisten osa-alueiden hallinnasta samaan aikaan, kun itse vielä sopeutuu samoihin muutoksiin. Muutosta johdetaan työntekijän näkökulmasta ja se vaatii esimieheltä paljon niin emotionaalista kuin professionaalistakin osaamista. Tässä kappaleessa käsitellään muutosta käsitteenä, muutosta organisaatiossa, sekä käydään läpi muutoksen vaiheita.

3.1 Muutos

Muutoksella on monia muotoja ja laajuuksia, joista yksi ääripää on koko yritystä, sen olemassaoloa tai ydinstrategiaa koskeva muutos ja toinen taas työnkuvaan liittyvä pieni muutos. Se voi vaikuttaa kerralla koko organisaatioon tai saattaa koskea vain rajoitettua osaa organisaatiosta, kuten yhtä tiimiä. (Newton 2007, 3-5.) Erämetsä (2003, 23–25) onkin jakanut muutoksen neljään eri tasoon, kuten kuviossa 2 esitetään:

- yksilön muutokseen (1), jotka voidaan ajatella muutosprosessien ytimenä organisaatiossa ja jollaisiksi voidaan mieltää 'self management'-tyylisten asioiden muuttaminen, esimerkiksi aikaisemman taidon tai tekemisen muuttaminen toiseksi
- taktisiin tai työhön liittyviin muutoksiin (2), jotka eivät liity koko organisaatioon, vaan esimerkiksi asiakaspalvelukäyttäytymiseen tai järjestelmän käyttöönottoon
- strategiaan muutoksiin (3), jotka voivat koskettaa useampaa osaa yrityksestä ja joihin päädytään, jos strategiaa ei voida toteuttaa olemassa olevilla resursseilla
- kulttuurisiin muutoksiin (4), jotka ovat hitaita ja vaikeita, ja joissa tulisiikin tähdätä jatkuvaan kehitykseen ja muutoskykyyn radikaalien muutoshyppyjen sijaan.



Kuvio 2. Muutoksen neljä eri tasoa (Erämetsä 2003, 23–25)

Muutos voidaan kokea hyvänä tai pahana, uhkana tai mahdollisuutena, tai sitä ei välttämättä mielletä kummaksikaan. Muutoksen kokeminen riippuu muun muassa sen laajuudesta, tilanteesta ja tulkitsijasta. Muutos on kuitenkin aina luopumista jostain vanhasta ja tutusta. (Erämetsä 2003, 18–19, 211.) Muutoksen kokemukset ovat tunneperäisiä, vaikka niille haetaan perusteita järjen kautta, ja useimmiten muutos herättää negatiivisia tunteita vaikka siitä olisi myös positiivisia seurauksia (Pirinen 2014, 13).

Muutoksien tekemisellä pyritään saavuttamaan erilaisia tuloksia, joista Newton (2007, 3-4) on listannut muun muassa parannellut prosessit ja tehtävät, innovatiivisempi ja laajempi näkemys palveluihin, organisaation kulojen vähentäminen ja kustannustehokkaampi tapa toimia, työntekijöiden kouluttaminen, ulkoistamiseen johtavat organisaatiomuutokset sekä toimintojen yhdistäminen tai eriyttäminen. Oli syy muutoksille mikä hyvänsä, lähtökohtana on organisaation tahtotila päästä yhdestä pisteestä toiseen. Muutosta kuvataan vaiheena näiden kahden pisteen välillä.

3.1.1 Muutos ja organisaatio

Juutin (2006, 204) mukaan organisaatio on vaikea määritellä, sillä ihmiset ovat elämänsä aikana osana monia erilaisia organisaatioita. Organisaation kulttuuri, rakenne sekä toiminta määrittyvät useiden tekijöiden kautta ja se voidaankin ehkä parhaiten määritellä järjestelmäksi, jossa ihmiset tekevät yhteistyötä saavuttaakseen asetetut tavoitteet.

Organisaatorakenne voidaan määritellä eri toimintojen välisinä suhteina, jotka osoittavat ihmisten keskinäisten roolien suhteet organisaatiossa. Ympäristö sanelee organisaatiolle vaatimukset, jotka ihmiset pyrkivät yhteistyössä saavuttamaan. Organisaation rakenne voi olla hierarkinen tai jous-

tava, jäykkä tai sujuva, ja tämä riippuu ympäristötekijöistä. Rakenteen tehtävä on kuitenkin taata nopea tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko, mutta myös selvittää työtehtävät ja huolehtia yhteistyöstä eri yksiköiden välillä. Organisaatiokaavioiden avulla voidaan ilmaista eri tekijöiden yhteyksiä. (Juuti 2006, 208.)

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen käynnistävinä tekijöinä voivat olla monenlaiset tekijät. Juuti & Virtanen (2009, 25–27) erottelevat kaksi näkökulmaa. Toisessa syy muutokselle on strategisen suunnan selvittäminen ja toisessa taas tarve uudistua. Muutoksen toteuttaminen tehdään näkökulmasta huolimatta joko suunnitelmallisesti tai suunnittelemattomasti. Joka tapauksessa muutosjohtamisen taidot ja elementit korostuvat. Stenvall ym. (2007, 18–19) sekä Newton (2007, 3-5) taas esittävät syyn muutokselle voivan tulla joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Sisäisellä syyllä voidaan tarkoittaa muun muassa johtamiskulttuurin kehittymistä tai yrityksen työntekijän aloitetta tehdä asioita yritystä paremmin hyödyttävällä tavalla. Ulkoisia syitä voivat olla kilpailutilanteen kiristyminen markkinoilla, teknologiset parannukset tai lainsäädäntöjen muuttuminen.

Muutos on kuitenkin aina yksilöllinen kokemus, niin myös organisaation kannalta. Organisaation asiakasrajapinnassa oleva taso kokee muutokset eri tavalla kuin johtotaso. Juuti ym. (2009, 27, 77, 95) ja Newton (2007, 4) mainitsevat muutoksen läpikäymisen projektimuotoisena. Juutin ym. (2009, 95–98) mukaan projektiksi luetaan ennalta määritelty tehtävä, joka toteutetaan sovitun ajan sisällä sovitulla resursseilla ja sovittujen tahojen toimesta. Projektimuotoinen muutoksen käsittely eri tasoilla auttaa organisaatiossa työskenteleviä ymmärtämään oman osuutensa muutoksesta.

3.1.2 Muutosprosessin konkreettiset vaiheet

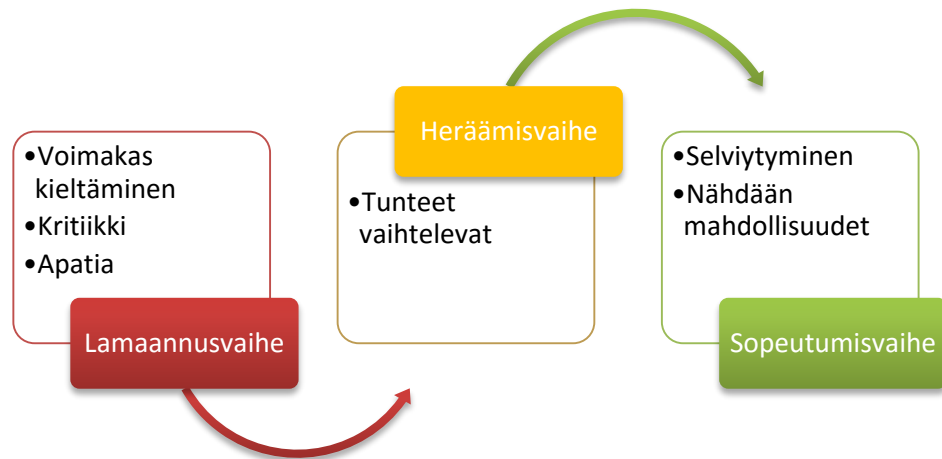
Stenvall ym. (2007, 46–53) erottelevat muutosprosessin suunnittelu- sekä toteutusvaiheeseen. Ensin laaditaan kokonaisuuden kattava suunnitelma ja ennakoidaan tulevat toimenpiteet. Tämän jälkeen toteutetaan konkreettisesti suunnitellut toimenpiteet ja viedään muutosprosessia eteenpäin.

Suunnittelu on tehtävä huolellisesti ja perusteellisesti. Vaiheelle on annettava kunnolla aikaa, jotta voidaan rauhassa ja perusteellisesti miettiä mitä tehdään, kuka tekee ja miten. On muun muassa verrattava nykyistä ja haluttua tilaa toisiinsa, mitä vaaditaan tavoitteeseen pääsemiseksi, onko muutoksista hyötyä koko organisaatiolle, onko henkilöstö siihen valmis ja onko kaikki tämä vaivan arvoista. On toimittava kriittisesti, sillä suunnitteluvaihe on perusta onnistumiselle. (Stenvall ym. 2007, 46–53.)

Toteutusvaiheeseen kuuluvat konkreettiset tekemiset: toimenpiteiden tekeminen, toiminnan vakiinnuttaminen, uudet rutiinit, arviointi ja seuranta. Tämä vaihe ratkaisee onnistumisen tason. Ongelmia syntyy herkästi, mikäli toteutusvaihe käynnistetään suunnitteluvaiheen ollessa kesken. Tällöin keskittyminen toteutukseen herpaantuu. Ennakoinnin puute ja kaaos ovat kuitenkin yleisiä toteutusvaiheessa, sillä hyväkään suunnitelma ei estä asioita muuttumasta suunnitteluvaiheen jälkeen. Tämä on vain hyväksyttävä osaksi muutosprosessia. (Stenvall ym. 2007, 46–53.)

3.1.3 Henkilökohtaiset muutosprosessin vaiheet

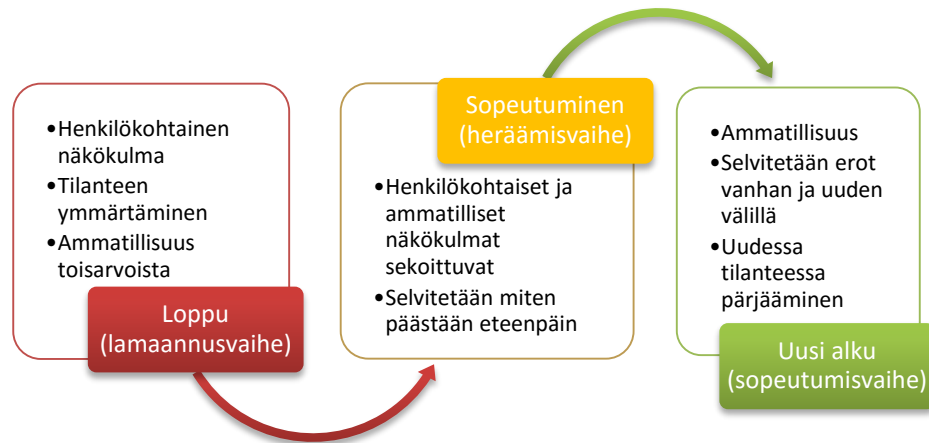
Muutosprosessia toteutettaessa voidaan henkilöstön kokemuksista löytää kolme kuviossa 3 esitettyä toisistaan poikkeavaa vaihetta: lamaannusvaihe, heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe (Stenvall ym. 2007, 50–53). Näitä vaihteita voidaan kuvata myös lopuksi, sopeutumiseksi ja uudeksi aluksi (AS3 Companies 2015). Jokainen vaihe vaatii erilaista muutosjohtamista ja välittömiä reaktioita esimieheltä.



Kuvio 3. Henkilöstön kokemat muutosprosessin vaiheet Stenvallin ym. (2007, 50–53) teokseen perustuen

Lamaannusvaihe tarkoittaa, että henkilöstö lamaantuu muutoksesta kuullessaan. Muutos saatetaan kieltää kokonaan, sitä kritisoidaan ja henkilöstö muuttuu apaattiseksi. Tiedon vastaanottaminen huononee, mikä asettaa haasteita muutosviestinnälle. Seuraava vaihe on heräämisvaihe, jossa tunteet vaihtelevat positiivisen ja negatiivisen välillä. Voidaan kokea, että muutos on hyvä asia, jonka myötä organisaation tilanne paranee. Toisaalta koetaan myös epätoivoa ja ettei muutoksesta selvitä. Viimeisen, eli sopeutumisvaiheen myötä koetaan, että selviytyminen onkin mahdollista ja muutoksien myötä avautuu uusia mahdollisuuksia. Organisaatio selviytyy eikä menneitä enää muistella nykyhetkeä positiivisempina. Organisaatiosta riippuen vaiheet voivat edetä nopeastikin, mutta toisaalta osa organisaatioista ei välttämättä saavuta sopeutumisvaihetta lainkaan. (Stenvall ym. 2007, 50–51.)

Kuviossa 4 esitetään AS3 Companies:n (2015) luentomateriaalin mukaiset toimintatavat, joita esimiehen kannattaa hyödyntää työntekijän eri muutosprosessin vaiheiden aikana. Loppu vastaa Stenvallin ym. (2007) lamaannusvaihetta, sopeutuminen heräämisvaihetta ja uusi alku sopeutumisvaihetta.



Kuvio 4. Esimiehen toiminta eri muutosprosessin vaiheissa (AS3 Companies, 2015)

Lomaannusvaiheessa, eli lopussa, esimiehen on ymmärrettävä tilannetta sekä työntekijän omia henkilökohtaisia kokemuksia. Amatilliset näkökulmat ja vaatimukset muutoksille jäävät vielä toisarvoisiksi. Esimiehen tulisi selvittää työntekijän kanssa, kuinka hän näkee muutoksen ja kuinka merkittävä se hänelle on. Tuen tarpeen määrittäminen on myös tärkeää.

Heräämisvaiheessa sekoittuvat henkilökohtaiset ja ammatilliset näkökulmat ja pyritään niin ymmärtämään työntekijää kuin asettamaan vaatimuksiakin. Työntekijän ja esimiehen kannattaa selvittää, miltä uudet vaatimukset ja odotukset tuntuvat ja mitä tarvitaan eteenpäin pääsemiseksi.

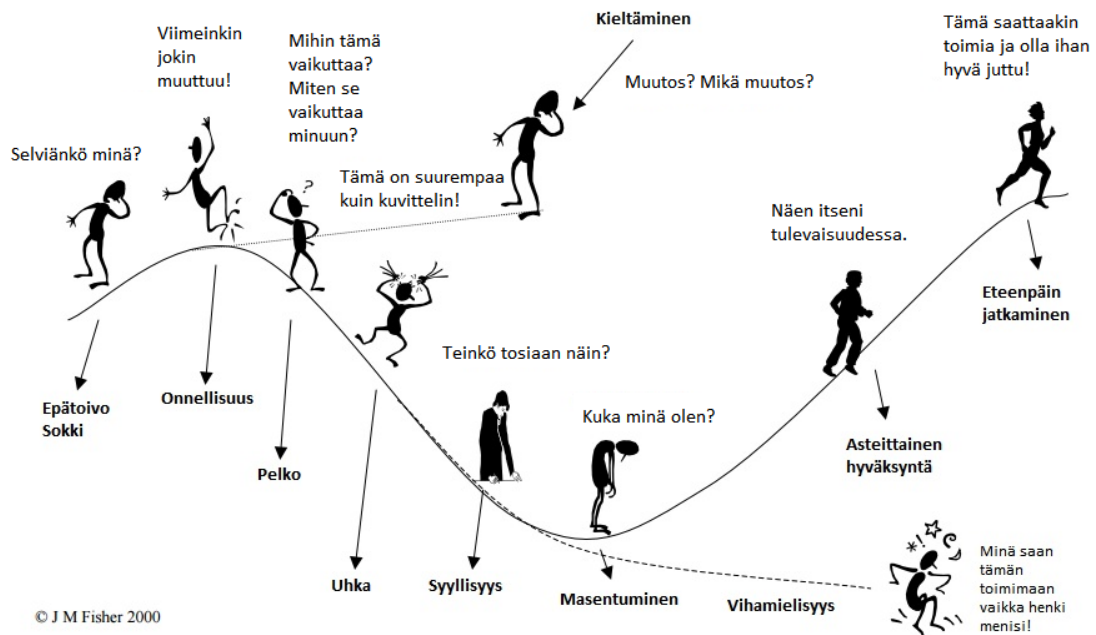
Uusi alku, eli sopeutumisvaihe pohjautuu ammatilliseen näkökulmaan ja vaatimuksiin. Tällöin esimies pyrkii työntekijän kanssa selvittämään, mitä eroja työtavoissa on verrattuna aikaan ennen muutosta sekä kuinka hän pärjää uudessa tilanteessa.

3.1.4 Muutosprosessin tunteiden vaiheet

Muutosprosessia kuvataan usein Kubler-Rossin suruprosessia esittävän vuonna 1969 luodun käyrän avulla. Käyrä käsittelee muutoksen aiheuttamia tunteita ja tätä mallia on muunneltu yritysmaailman muutoksiin soveltuvaksi. Muutoksen elinkaareen liittyy viisi vaihetta, jotka sekä esimies itse että työntekijät käyvät läpi: sokki, epätoivo ja kieltäminen (1), pelko ja viha (2), masentuminen (3), ymmärrys ja hyväksyntä (4) ja eteenpäin jatkaminen (5). Muutoskäyrän ymmärtäminen auttaa esimiestä ennakoimaan ja suunnittelemaan johtamistaan, sillä jokaiseen vaiheeseen liittyy erilaisia tunnetiloja ja tapoja lähestyä, tukea sekä johtaa työntekijöitä. (Pirinen 2014, 38–39.)

Samaa tyyliä noudattaa myös John Fisherin (2000) tekemä muutoksen käyrä, jossa käsitellään niin ikään muutoksen aiheuttamia tunteita. Tunteet heittelevät epäuskosta onnellisuuteen, syyllisyydestä ja kieltämisestä masentuneisuuteen ja jopa vihamielisyyteen, kunnes muutos hyväksytään asteittain ja voidaan jatkaa eteenpäin.

Muutoksen käyrä



Kuva 1. John Fisherin muutoksen käyrä vapaasti suomennettuna (J. Fisher, 2000. <http://www.businessballs.com/processofchange.pdf>)

3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen keskittyy yhdestä vaiheesta toiseen pääsemiseen menestyksekkäästi. Muutosjohtaminen sisältää käytännössä prosesseja, työkaluja, tekniikkoja, metodeja ja lähestymistapoja, joiden avulla voidaan muutoksessa päästä haluttuun lopputulokseen. (Newton 2007, 7-8.) Muutoksen johtajan tehtävänä on selvittää miksi muutos on tarpeellinen, hänen tulee käydä läpi uudet toimintatavat ja sitouttaa henkilöstö uuteen strategiaan ja arvoihin (Peltonen 2008, 132).

Muutosjohtamisessa on kaksi päätavoitetta: organisaatiota autetaan pääsemään tavoitteisiinsa, joita ei saavuteta nykyisessä tilassa ja minimoidaan muutoksen negatiiviset vaikutukset. Lähestymistapoja muutosjohtamiseen on yhtä paljon kuin on johtajia, mutta jokaiseen tapaan sisältyy neljä osaluuetta. On määriteltävä, mitä muutoksia tarvitaan, kuinka muutosta lähestytään, kuinka se jalkautetaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä varmistettava, että muutos on tehty menestyksekkäästi. (Newton 2007, 7-8.)

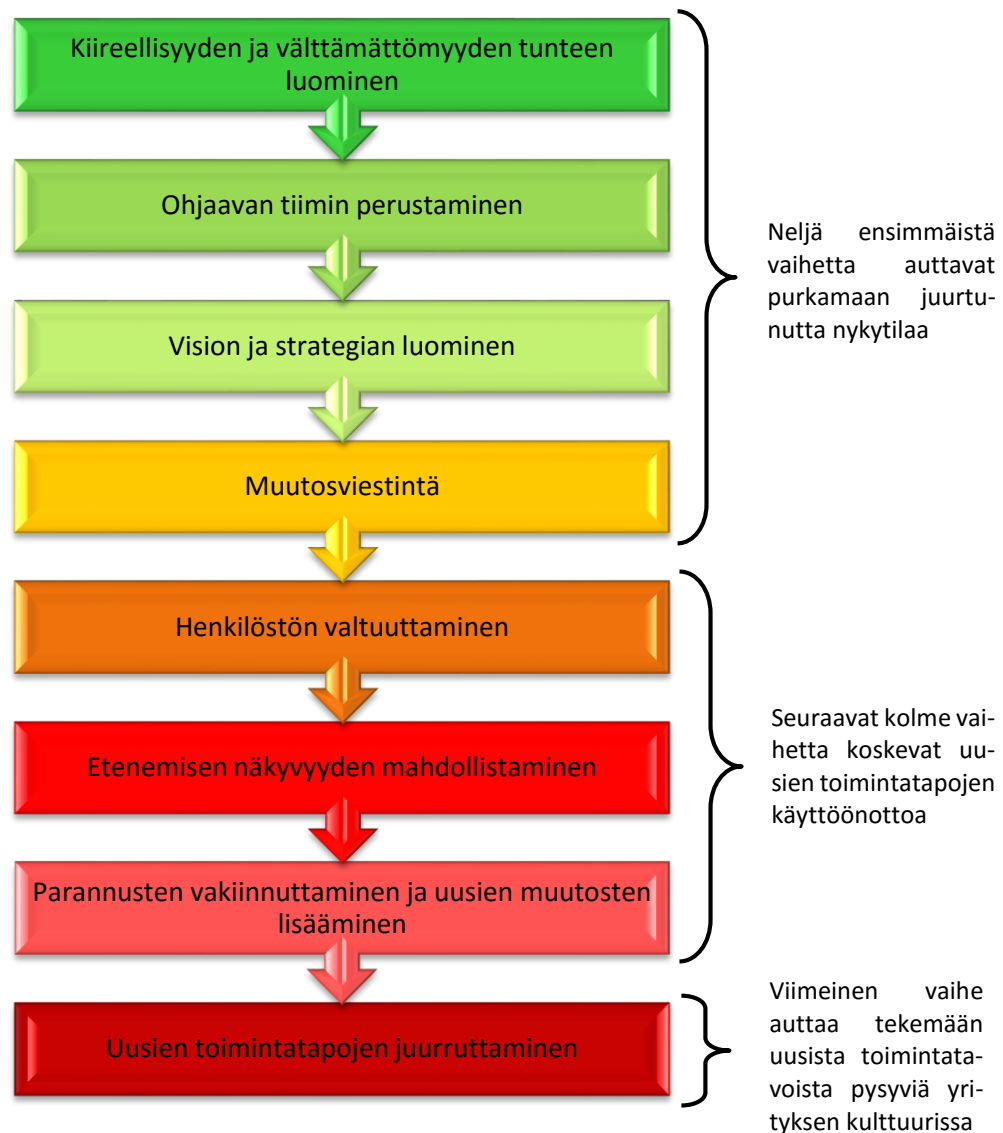
3.2.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Muutosjohtamisen vaiheita on kuvattu erilaisilla malleilla eri tutkijoiden toimesta. Näille malleille on yhteistä johdonmukaisuus ja eteneminen tietyssä järjestyksessä. On kuitenkin hyvä mieltää, että vaiheittain etenevissä malleissa ei huomioida nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä eikä niistä ole hyötyä nopeaa reaktiota ja ratkaisua vaativiin tilanteisiin (Stenvall ym. 2007, 54–55). Tässä esitellään kolme hieman toisistaan poikkeavaa, mutta kuitenkin pääpiirteissään samanlaista muutosjohtamisen vaiheiden kuviota.

Erämetsä sekä Kotter kuvaavat onnistunutta muutosjohtamista melko samankaltaisesti. Lisäksi Valpola (2004, 29) on teoksessaan julkaissut kuvan 2 mukaan onnistuneen muutoksen viisi tekijää. Jokainen osa on tärkeä ja mitä useampaa osa-aluetta haluaa muuttaa, sitä haastavampi tilanne on.

Kotterin (1996, 31–137) kuvaama muutosprosessin johtaminen jaetaan kahdeksaan eri vaiheeseen kuvion 5 mukaisesti:

- 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
- 2) ohjaavan tiimin perustaminen
- 3) vision ja strategian luominen
- 4) muutosviestintä
- 5) henkilöstön valtuuttaminen
- 6) etenemisen näkyvyyden mahdollistaminen
- 7) parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten lisääminen
- 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon



Kuvio 5. Muutosjohtamisen vaiheet (mukaiillen Kotter 1996, 18)

Kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentämistä (1) voidaan myös kutsua muutosten perusteluksi. Tarkoituksena on välittää henkilöstölle tieto muutoksen välttämättömyydestä ja tämä vaatii rohkeaa otetta johtamiseen. Ohjaavan tiimin (2) perustamisen tarkoitus on tukea muutosjohtajaa ja se tulee tehdä heti alkuvaiheessa. Tiimin tulee sisältää ihmisiä, jotka luottavat toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite. Ryhmän tulee olla uskottava ja sitoutua tekemiseensä, sillä pääasiallinen tiimin tehtävä on ohjata muutosta.

Vision ja strategian luominen (3) kertoo selkeästi mihin muutoksella halutaan päästä ja millaisella strategialla. Jotta muutoshanke olisi menestyksellinen, on ohjenuoraksi laadittava visio ja strategia. Visio tekee muutoksen suunnan selkeämmäksi, kannustaa tekemään oikeita toimenpiteitä, vaikka ne olisivat hankalia ja koordinoi suuren joukon ihmisiä toteuttamaan toimenpiteitä tehokkaasti.

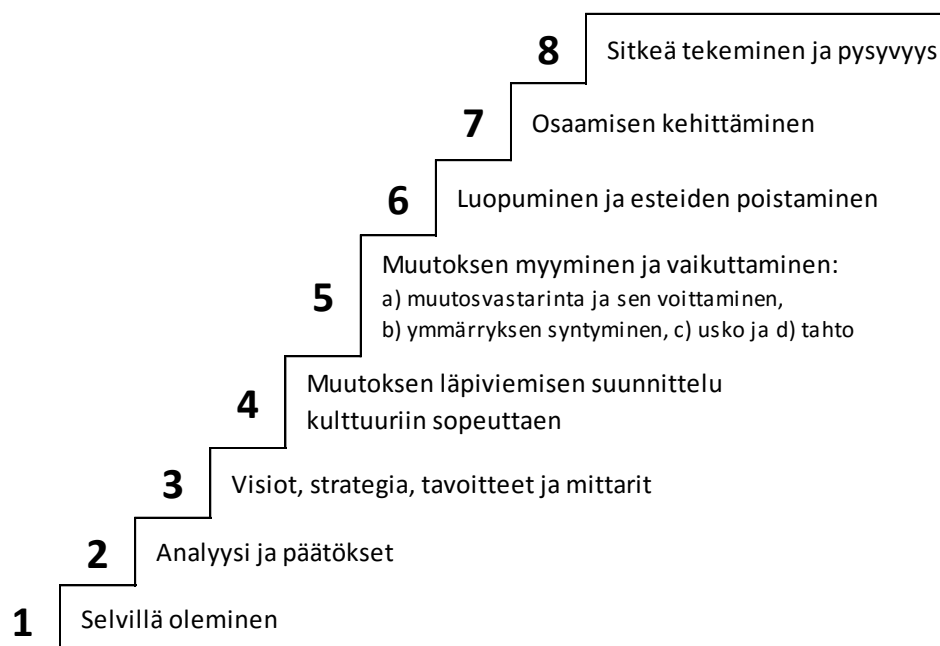
Visio ja strategia voivat olla hyvin suunniteltuja, mutta toteutukseen tarvitaan työntekijät, jotka ymmärtävät ne. Muutosviestinnän (4) avulla voidaan

joko luoda hyvät edellytykset muutokselle ja vision ja strategian toteuttamiselle, tai tehdä muutoksen läpivientiä ajatellen pahoja virheitä. Muutoksesta tulee viestiä riittävästi ja useilla foorumeilla ja näin ehkäistä muutosvastarintaa.

Henkilöstön valtuuttamisella (5) pyritään tekemään muutoksesta helpompi ja poistamaan esteitä muutoksen tieltä. Valtuuksien jakaminen vähentää muutosten toteuttamista estäviä tekijöitä. Näin voidaan myös muuttaa yrityksen rakenteita sekä muutosta heikentäviä järjestelmiä. Tämä vaihe vaatii usein myös kouluttamista ja valmentamista, ja ilmapiirin tulee olla kannustava ja tukeva, jotta osallistujat uskaltavat hoitaa uusia vastuualueitaan. Etenemisen näkyväksi tekemisellä (6) ja lyhytaikaisten onnistumisten esiintuomisella vaikutetaan henkilöstön mielikuviin muutoksesta. Epäilijät ja vastarinta saadaan osittain riisuttua aseista nopeiden onnistumisten myötä ja esimiehiltä saadaan lisää tukea hankkeelle.

Parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutoksien tuottaminen (7) tarkoittavat osaavien ihmisten ylentämistä tai rekrytoimista, ja heidän kehittämistään, jotta muutokset saadaan toteutettua. Näillä toimenpiteillä pyritään säilyttämään henkilöstön usko muutokseen. Viimeinen vaihe muutosprosessissa on toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon (8). Toimintatapojen vakiinnuttaminen vaatii tietoisuuden siitä, että uudet tavat ovat todella vanhoja tapoja parempia. Tietoisuutta taas saa aikaan puhumalla ja tiedottamalla. Tärkeää on tuoda esiin uusien toimintamallien ja menestymisen välinen yhteys ja varmistaa, että sekä johtajuutta että seuraajien löytymiseen johtavia keinoja kehitetään. Vanhaan toimintatapaan tai kulttuuriin jäämisen välttämiseksi tulee miettiä myös ylentämiskäytäntöä ja seuraajia.

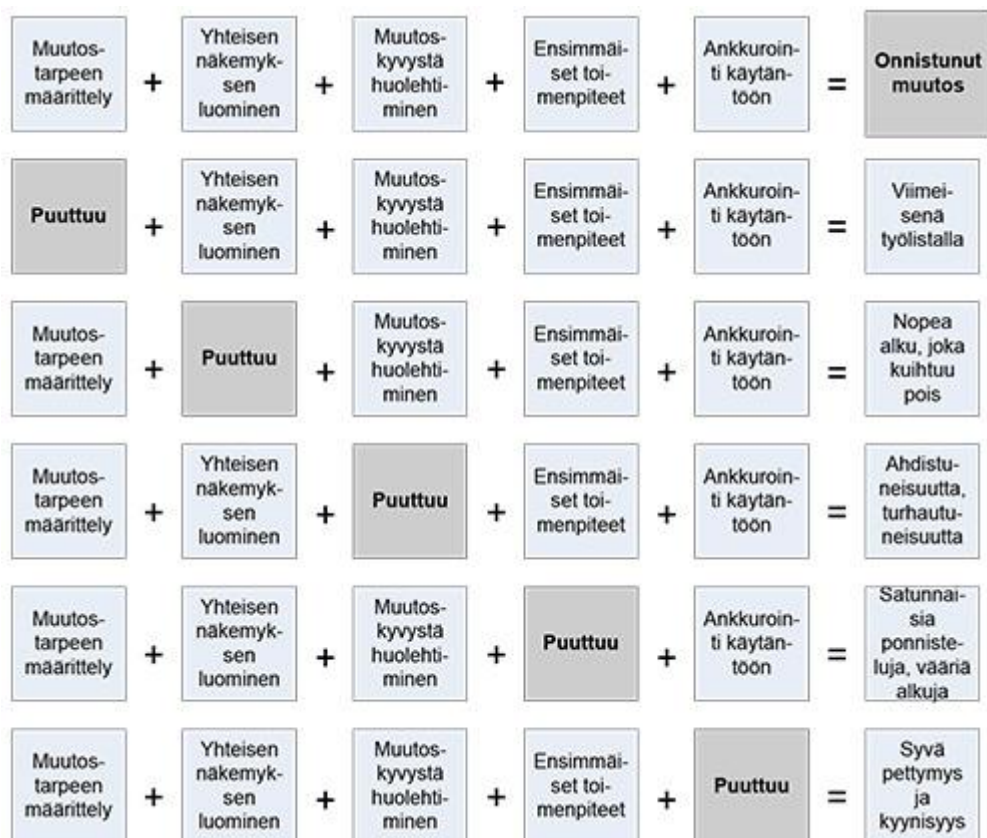
Erämetsän (2003, 154) kahdeksan vaihetta ovat portaikon muodossa alla olevassa kuviossa 6:



Kuvio 6. Läpiviemisen portaat Erämetsän (2003, 154) kuviota mukaillen

Erämetsä on antanut suuren painoarvon muutosvision viestimiselle sekä henkilöstön valtuuttamiselle ja näiden kautta muutos käynnistyy ja pysyy käynnissä. Kyse on portaikkomallista, mutta askelmat menevät limittäin muutosprosessin yhteydessä.

Valpola (2004, 29) on kuvannut viisi onnistuneeseen muutokseen johtavaa tekijää selkeästi alla olevassa kuvassa. Tekijöistä löytyy selvästi yhteneväisyyksiä Kotterin ja Erämetsän malleissa olleisiin tekijöihin. Viisi ylärivin elementtiä määrittelevät muutoksen onnistumisen. Nämä ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutokkyvyyden huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkurointi käytäntöön.



Kuva 2. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29)

Kuvan 2 kautta voidaan hahmottaa muutoksen moniulotteisuus. Kaikki ylärivin viisi tekijää tarvitaan onnistuneeseen muutokseen. Jos yksikin puuttuu, muutoksen läpivienti hankaloituu tai jopa epäonnistuu. Mikäli muutostarvetta ei määritellä kunnolla henkilöstölle, ei muutosta priorisoida ja lopputuloksena on, ettei muutokselle anneta tarvittavaa huomiota. Mikäli yhteinen näkemys puuttuu, voi muutokselle saada nopean alun, joka lupaa hyvää. Tämä kuitenkin tyrehtyy, kun samaan hiileen puhaltajia ei olekaan. Kuvasta nähdään, että epäonnistunut muutos voi aiheuttaa niin syvää pettymystä ja kyynisyyttä kuin ahdistuneisuutta ja turhautumistakin. (Valpola 2004, 29.)

3.2.2 Muutosjohtamisen virheet

Erämetsän (2003, 177) mukaan suurin sudenkuoppa, johon muutosta johdettaessa voidaan langeta, on se, ettei muutosta tai sen kehittymistä mitata lainkaan. Tästä pahempi kuoppa lienee vain se, että työntekijöiltä odotetaan ja vaaditaan uudenlaista toimintaa, mutta sitä mitataan ja kenties jopa palkitaan vanhan kaavan mukaisesti.

Pirinen (2014, 92–96) luettelee epäonnistumisen syiksi johtamisessa tapahuneet erheet. Näitä ovat tehtävien laiminlyöminen, liian kaverillinen johtaminen, uupumus tai välineellistäminen. Johtamistehtävien laiminlyönti jättää työntekijät yksin muutoksien kanssa ja pahimmillaan aiheuttaa konflikteja henkilöiden välille jokaisen omaksuessa oman selviytymiskeinonsa muutoksen keskellä. Liika kaveeraaminen voi kertoa esimiehen vääristyneestä johtamiskäsityksestä, jolloin hän ei koe olevansa johtaja-asemassa. Esimies ei tällöin välttämättä itse hyväksy muutosta eikä kykene sitä johtamaan. Valmiiksi annetut muutokset voivat aiheuttaa tällaisia reaktioita, sillä esimies voi kokea, ettei hänen ammatitaitoonsa luoteta. Tämän myötä esimiestehtävien mukaista valtaa ei koeta olevan ja samaistutaan johdettavien asemaan. Uupumus seuraa liiallista tunnollisuutta ja liian suuria työmääriä. Yritys ei välttämättä tue esimiestä muutoksen kanssa, jolloin esimies saattaa kääntyä muutosta vastaan. Välineellistämisellä tarkoitetaan omien päämäärien saavuttamista esimiesasemaansa hyödyntäen muutostilanteissa. Tällainen esimies syyllistää johdettaviaan epäonnistumisista ja vaatii heiltä koko ajan lisää. Käytös voi olla jopa narsistista. Jokainen yllä mainittu esimiehen kompastuskivi johtaa muutosvastarintaan.

Kotterin (1998) mukaan taas neljä yleisintä johtajuuden virhettä ovat:

1. Johtajien oikeanlaisen kiireellisyyden tunteen luomisen laiminlyönti, jolloin muutos jää muiden töiden alle pienellä prioriteetilla.
2. Johdon viestintä on epäselvää eivätkä johtohenkilöt näytä esimerkkiä alaisilleen.
3. Muutoksen työstäminen lopetetaan ensimmäisiin positiivisiin merkkeihin sen sijaan, että vietäisiin se loppuun asti.
4. Johto kuvittelee muutosvastarintaa olevan paikoissa, joissa sitä ei ole (Kotter 1998).

Virheiden seurauksena strategiaa ei voida toteuttaa toivotulla tavalla, yrittösten pyrkimys synergiaan ei toteudu, hankkeille tulee liikaa lisäkustannuksia eivätkä ne tuota toivottuja tuloksia. Virheet eivät kuitenkaan tuomitse suoraan epäonnistumaan, mikäli organisaatio tiedostaa ja puuttuu niihin. Seurauksia voi lieventää ja jopa estää muutosta ja muutosprosessia ymmärtävällä johtamisella. (Kotter 1996, 13–14.)

3.2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on esimiehen muutosjohtamista hankaloittava henkilöstön keskuudessa tai hänessä itsessään esiintyvä tunne. Sen poistaminen on mahdotonta, mutta se voi olla myös positiivinen asia, ja parhaimmassa tapauksessa vastarinta voidaan kääntää positiiviseksi. (Pirinen 2014, 97.)

Epäonnistunut tai passiivinen johtaminen on usein muutosvastarinnan aiheuttaja. Muutosta vastustavat eivät tee näkyväksi syitä ja taustoja, jolloin johdon on ymmärrettävä, että näkyvän muutosvastarinnan puute ei tarkoita, että muutos on kaikkien osalta hyväksytty. (Mattila 2007, 26.)

Erämetsä (2003, 98, 193–200) käsittelee muutosvastarintaa moniulotteisesti. Se tulee ymmärtää luonnollisena asiana, jota ilman seuraisimme johtajaa kyseenalaistamatta toimintaa lainkaan. Se voi myös johtaa yrityksen toiminnan laantumiseen, mikäli sitä ei käsitellä. Erämetsän mukaan muutosvastarinta on yksi osa muutosprosessia, jota esimiehen tulee käsitellä, jopa hyödyntää. Muutos tarkoittaa aina jotain joko täysin tai osittain tuntematonta. Luonnollinen reaktio tähän on pelko, sillä jokin itselle tuttu ja turvallinen asia muuttuu eikä tietoa tulevasta välttämättä ole. Tämä johtaa menettämisen tunteeseen ja turvattomuuteen, jotka ovat muutosvastarinnan aiheuttajia.

Henkilöstöllä on yksilöllisiä syitä olla muutosta vastaan ja esimiehen on tiedostettava ja tunnistettava, mistä muutosvastarinta todella johtuu. Pelkoa ei voi poistaa, jollei tiedä sen lähdettä. Tietämättömyydestä tai osaamattomuudesta aiheutuvaan pelkoon ei ole samaa ratkaisua, vaan edeltävässä tapauksessa lisätään tietoa ja varmistutaan ymmärryksestä ja jälkimmäisessä koulutetaan tai vakuutetaan osaamisen tason olevan riittävä. (Erämetsä 2003, 196.) Vastarinnasta voidaan selvittää, kun tiedetään taustalla olevat syyt siihen (Pirinen 2014, 98).

Kvistin & Kilpiän (2006, 135–136) mukaan muutos tuo mukanaan pelon siitä, että jotain itselle arvokasta menetetään ja he ovat teoksessaan listanneet yleisimpiä muutokseen liitettäviä negatiivisia asioita. Nämä on selvitetty alla olevassa kuviossa 7 tarkemmin.

Pelko työn menettämisestä	Hallitsemattomuuden tunne lisääntyy ja turvallisuuden tunne katoaa	Oman tulevaisuuden hallinta vähenee
Työn merkityksellisyys katoaa	Luottamus omaan osaamiseen heikkenee	Sosiaaliset suhteet asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin päättyvät
Oman vastualueen kontrolli menetetään	Mahdollisuudet ylennykseen tai palkankorotukseen menetetään	Hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet työssä häviävät
Kovalla työllä saavutettu asema organisaatiossa heikkenee	Luottamus yrityksen johtoon, esimieheen ja kollegoihin vähenee	Kyky itsenäiseen työskentelyyn vähenee

Kuvio 7. Muutokseen liitettäviä negatiivisia asioita Kvistin ym. (2006, 135–136) mukaan

Mattila (2007, 22) sekä Kosonen & Buhanist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen (2002, 60–63) kuvaavat vastarinnan lähteitä ja syitä kattavasti. Vastarinnan lähteiksi voidaan huomata useassa kohdassa pelko ja sen tuoma tietämättömyys, kuten alla olevasta kuvasta 3 voidaan huomata.

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Kuva 3. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22; Kosonen ym. 2002, 62)

Vanhan korvaaminen uudella tarkoittaa tuttujen asioiden, kuten sanojen tai puitteiden häviämistä ja se aiheuttaa aina haikeutta. Tämä selittää myös muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. (Mattila 2007, 230.) Pelko voi aiheuttaa normaalia poikkeavaa käyttäytymistä työntekijöissä muutostilanteessa (Kvist ym. 2006, 135–136).

Vastarintaa aiheuttavat myös tietämättömyys ja ymmärtämättömyys, eli muutosta koskeva asia on saatettu ymmärtää kokonaan väärin. Tämän vuoksi muutos tulee perustella ja johtaa johdonmukaisesti. Sitä mittavampi on epävarmuus mitä vähemmän tietoa jaetaan ja henkilöstö joutuu olemaan tietämättömänä. Tämä altistaa taas huhupuheille ja spekulatioille. (Erämetsä 2003, 193–194.) Tarpeellinen muutos ja saavutetut tulokset voivat olla voimauttavia, mutta päinvastaisessa tilanteessa syntyy arvailua ja huhuja, jotka taas vievät voimia (Valpola 2004, 30).

Esimiehen tulee käydä muutostunteita avoimesti läpi ja työstää niitä henkilöstön sisällä. Jotta tunteista pystyy puhumaan ja tällä tavoin käsittelemään muutosvastarintaa, tulee yritysilmapiiriin olla turvallinen. Mikäli vastarinnasta ei puhuta ja pelon ja epävarmuuden annetaan ottaa otetta, myös muutos hidastuu ja saattaa jopa epäonnistua kokonaan. Tunteiden käsittelyä voi tapahtua työntekijässä itsekseen, tiimissä, esimiehen ja työntekijän välityksellä tai ulkopuolisen tahon konsultoimana. Täydellinen muutosvastarinnan puute on myös hälyttävää. Se voi tarkoittaa sitä, ettei henkilöstö jaksaa kiinnostua muutoksesta. (Erämetsä 2003, 196.)

Tunteiden kääntäminen negatiivisista positiivisiksi on olennaista tunteiden hallinnassa ja Erämetsän (2003, 197–198) mukaan esimies voi käyttää apunaan esimerkiksi tunteiden siirtymistä, tunteiden rationalisointia sekä tunteiden sallimista ja valmentamista elämään niiden kanssa. Oma vahva tunne voi siirtyä toiseen, jos osoittaa innostuneisuutta ja uskoa asiaan. Asiat kannattaa aina käsitellä empaattisesti, mutta rationalistisesti rehellisyyttä vaalien. Lisäksi työntekijää voi auttaa tulemaan toimeen omien tunteidensa kanssa ja keskittymään niihin asioihin, joihin kykenee vaikuttamaan. Esimiehen on tunnistettava muutoksen myyjän ominaisuudessaan henkilöstön motivaatiotekijät ja tarpeet. Yrityksen ja henkilöstön muutoshistorialla on suuri vaikutus muutosasenteisiin, se voi motivoida tai pelata vastaan. Samoten yrityksen johdon ja esimiesten luottamus toisiinsa ja henkilöstöön sekä uskottavuus yrityksessä ovat tärkeitä vaikuttavia tekijöitä.

Syyt muutosvastarinnan takana ovat tärkeitä, jotta vastustusta voidaan minimoida, mutta esimiehen ei tule jämähtää syiden etsimiseen. Toimiminen pelkän etsimisen sijaan on usein oikea vaihtoehto, kunhan tekemisen suunta pysyy samana. (Kosonen ym. 2002, 63.)

Paras keino syiden selvittämiseen on kysyä työntekijältä asiasta suoraan. Esimiehen kannattaa omaksua valmentava johtamistyyli, jossa ei syyllistetä tai tulkita asioita itsenäisesti vaan etsitään työntekijän kanssa ratkaisuja ja suunnataan katseet tulevaisuuteen. Näin tehdessään voidaan välttyä työntekijän tekemiltä omilta johtopäätöksiltä ja olettamuksilta, jotka voivat olla harhaanjohtavia. (Pirinen 2014, 106–107.)

3.2.4 Viestintä muutoksessa

Yksinkertaistettuna viestintä koostuu siitä, mitä viestitään, minkä kautta viestiä välitetään sekä miten viesti tulkitaan. Todellisuudessa viestintä on monimutkaisempaa ja viestinnän merkitys työyhteisössä on todella suuri. Muutostilanteet luovat suuremman kysynnän viestinnälle ja johdon viestintäosaamiselle. Voidaan sanoa, että muutokset eivät ole mahdollisia ilman viestintää. (Stenvall ym. 2007, 60–61.)

Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja sillä voidaan tarkoittaa ja tavoitella erilaisia asioita. Nykyään viestintä koskee lähes aina jotain käynnissä olevaa muutosta, joten muutosviestintä ei välttämättä vaadi erillistä taitoa. Nykyään ihmiset eivät hyväksy muutosta kyseenalaistamatta sitä ja muutosviestinnällä onkin tarkoitus hallita suunnitelmallista ja virtaviivaista tietä suunniteltua lopputulosta kohden. Tarkoituksena on, kuten viestinnällä

yleensäkin, auttaa henkilöstöä ymmärtämään tavoitteet, joihin organisaatio pyrkii. Mitä enemmän ihmisille annetaan tietoa, sen helpommin myös käyttäytyminen muuttuu. Viestintä toimii tulkkina jatkuvien, päällekkäisten ja limittäisten muutoksien ja henkilöstön välillä. Tavoitteena on auttaa ymmärtämään miksi muutos tehdään ja mihin sillä pyritään, sekä osallistaa organisaation asiantuntijuus muutoksen toteuttamiseen. Esimiesten tulee myös ylläpitää omaa viestinnän osaamistaan ja ymmärtää kuka viestii kenelle ja kuka on mistäkin vastuussa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20, 68.)

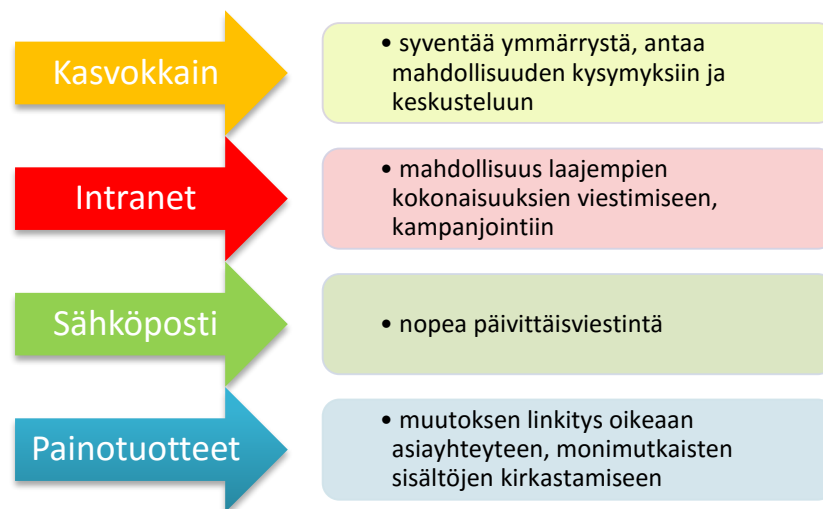
Heiskanen ym. (2010, 69–79) jakavat viestinnän muutostilanteissa, kuten Stenvall ym. (2007, 46–53) jakavat muutosprosessin, suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Lähtökohtana on ymmärtää muutoksen vaikutukset henkilöstöön ja organisaatioon ja ennakoida ihmisten reaktioita siihen. Esimiehen oma ymmärrys muutoksesta on tässä vaiheessa erityisen tärkeää, sillä viestintää on mahdotonta tehdä, jos itse ei tiedä mistä on kysymys. Lisäksi on huomioitava nimenomaan yksilön näkökulma muutokseen, eli kuinka henkilöstöä voidaan motivoida sen sijaan, että pyritään perustelemaan muutoksen tärkeyttä organisaation tavoitteiden kannalta.

Toteutusvaiheessa on kyse konkreettisista toimenpiteistä, joilla pyritään luomaan suunnitteluvaiheen yhteydessä visioidut sitouttaminen ja tarpeellisuuden tunteen luominen. Viestinnän on oltava uskottavaa ja selkeää ja sitä tulee toistaa ymmärryksen saavuttamiseksi. On osattava viestiä muutoksen tärkeydestä, eli miksi vanhat tavat eivät enää toimi, positiivisesta tavoitetilasta sekä ratkaisusta, eli keinoista kuinka muutokseen päästään ja minkälaisella aikataululla. Viestintä tulee myös kohdentaa ja personoida, sillä eri henkilöillä voi olla erilaisia tarpeita viestinnälle. Kannattaa huomioida muun muassa työn sisältö, vastuut ja fyysinen sijainti kohderyhmiä määrittellessään, jotta suuresta informaatiomassasta saadaan relevantti tieto oikeille henkilöille. (Heiskanen ym. 2010, 69–79.)

Mahdollisuudet viestintään ovat laajat ja väyliä on useita. Viestin sisältö ja viestinnän aiheuttama vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millainen kanava on valittava. (Stenvall ym. 2007, 69.)

Kuvion 8 mukaan erilaisilla tavoilla viestiä on selvästi merkitystä. Kasvokkain tapahtuva viestintä palaverissa, infotilaisuuksissa tai henkilökohtaisesti on vaikuttavin viestinnän muoto, sillä sen kautta päästään aitoon vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Mitä tärkeämpi ja tunnepitoisempi viesti on kyseessä, sen suositeltavampaa on viestiä kasvokkain. Tämä on myös aikaa vievin ja vaatii useiden ihmisten organisoimista samaan tilaan. Neutraalimpi viesti voidaan toimittaa välillisten kanavien, kuten intranetin, sähköpostin tai henkilöstölehdien kautta. Jotta viesti saadaan tasapuolisesti perille koko organisaatioon, on hyvä käyttää useampaa viestintäkeinoa saman-

aikaisesti. Kannattaa kuitenkin varata kanava palautteelle ja kommentoinnille jokaisen viestintäkanavan yhteydessä. (Heiskanen ym. 2010, 80–84.)



Kuvio 8. Viestintäkanavat muutoksessa (mukaillen Heiskanen ym. 2010, 78)

3.3 Esimies muutosjohtajana

Tämä kappale käsittelee esimiesosaamista muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosjohtaminen on olennainen osa esimiestyötä ja -osaamista nykypäivänä. Pekka Mattilan (2007, 31) mielestä hyväksi muutosjohtajaksi kasvetaan, ei synnytä ja olemassa oleva asiantuntijuus sekä jo vakaa asema organisaation sisällä ovat useimmiten edellytyksinä onnistumisille. Muutosjohtajan, joka tulee organisaation ulkopuolelta, voi olla hankalaa saada työntekijöitä puolelleen.

Johtaakseen muutosta tulee esimiehen hallita muutososaaminen. Positiivinen, energinen ja läsnä oleva johtaja, joka ylläpitää yhteyksiä sidosryhmiin ja yrityksen johtoon, saa muutoksen hallintaansa ja antaa tiimille vastavuoroisesti voimavaroja toimia. Päinvastainen asenne taas aiheuttaa johdettavissa hämmennystä ja keskittyminen siirtyy epäolennaisiin seikkoihin. (Valpola 2004, 53.) Pitkäaikaiset muutosvaiheet synnyttävät epävarmuutta ja muutosjohtajan on oltava ymmärtäväinen ja huomioitava tämä johtamisessaan. Syitä epävarmuuteen on monia ja usein niitä on mahdotonta poistaa tai lieventää. (Mattila 2007, 230.) Työntekijä asettaa johtamiselle ja esimiestyölle erilaisia vaatimuksia vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kautta. Näiden vaatimuksien täyttäminen voi tapahtua henkilöstä riippuen esimerkiksi innostavalla, vakuuttavalla tai sitouttavalla esimiestyöllä. Joskus voidaan myös rajoittaa ja hillitä, suojellakin. (Mattila 2007, 89.)

Esimiehen tulee ajatella henkilöstöään jatkuvasti ja huomioitava, että muutokseen myötävaikuttaminen tapahtuu antamalla henkilöstölle vastuuta muutosprosessin aikana, kuten Kotterin muutosportaissa viides askel kehoittaa.

Kotter (1996, 87, 99) tiivistää esimiehen tehtävät muutoksessa seuraaviin kohtiin:

1. Järkevän vision viestintä, jotta muutostoimenpiteet yhteistä päämäärää kohti käynnistyvät helpommin.
2. Rakenteiden järjestäminen vision mukaisiksi, jotta vision vastaiset rakenteet eivät estä muutostoimenpiteitä
3. Tarvittava henkilöstön valmennus, sillä riittämättömät taidot ja asenteet muutoksessa johtavat siihen, ettei henkilöstö koe heillä olevan riittäviä valtuuksia.
4. Tieto- ja henkilöstöjärjestelmien yhdistäminen vision mukaisiksi, sillä ristiriitaiset järjestelmät estävät tarvittavia toimenpiteitä.
5. Ryhtyminen toimiin tarpeellisten muutosten tiellä seisovien esimiesten kanssa, sillä hankala esimies estää muutoshalukkuutta henkilöstössä.

3.3.1 Työhyvinvointi muutoksessa

Juuti ja Vuorela (2002, 18–19, 27–29) käyvät laajasti läpi johtamisen ja työhyvinvoinnin yhdistäviä tekijöitä teoksessaan. Työhyvinvoinnin ja hyvän johtamisen yhteys on kiistaton. Jotta henkilöstö voi hyvin, tulee johtajan ottaa kaikkien mielipiteet huomioon ja luoda sitouttava, keskinäistä vuorovaikutusta tukeva ilmapiiri. Tämä tuo välttämättä esiin eri näkökulmia henkilöstössä, sillä yhtä oikeaa tulkintaa ei ole, ja esimiehen tehtävä on yhdistää näitä ajatuksia, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Juuti ym. 2002, 18–19.)

Eri näkökulmia omaavat tahot voi olla hankalaa sovittaa yhteen, jolloin johtamista tehdään herkästi käskemällä. Syntyy luottamus pula henkilöstön ja johdon välille, joka johtaa työhyvinvoinnin ja johtamisen ongelmiin. Esimiehen käskyt peittävät alleen spontaaniuden ja ilon tehdä töitä ja tämä voi johtaa vihamielisyyteen. Se näkyy pahimmillaan ristiriitoina työyhteisön sisällä, sillä vihan tunteita ei voida purkaa takaisin esimieheen, joka on aiheuttanut tunteet toiminnallaan. Työyhteisössä voikin olla useita näkökulmia ja jopa niiden aiheuttamia ristiriitoja, mutta niistä on kyettävä keskustelemaan, jotta energia voidaan käyttää toiminnan tasolla. Tällaisen toiminnan kehittäminen ja ylläpitäminen ovat tärkeitä esimiehen tehtäviä. Henkilöstön keskelle on myös luotava yhteisen tekemisen tunne, joka loppujen lopuksi johtaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Juuti ym. 2002, 20–22.)

Jotta organisaatiot voisivat menestyä, tulee niillä olla kyky muuttua, ja jotta muuttuminen olisi mahdollista, on kyettävä oppimaan uutta jatkuvasti. Tämä tarkoittaa uusia näkökulmia ja haasteita ja niiden hyödyntämistä luovasti. Yrityksen sisäinen hierarkkisuus voi torjua luovuutta, kun taas hyväksyvä ja tukeva ympäristö puoltavat sitä. Työyhteisön hyvinvointi ja työntekijöiden hyvinvointi kulkevat käsi kädessä ja näin organisaatio voi toimia tasapainossa. (Juuti ym. 2002, 27–28.)

Esimies on avainasemassa työyhteisön hyvinvointia ylläpidettäessä ja edistettäessä, sillä hän voi viedä asioita eteenpäin ja käynnistää prosesseja parannusten tarpeessa. Hänen on jatkuvasti vaalittava yhteishenkeä ja luotava

yhteisöllisyyttä, puhuttava jokaisesta kunnioittavasti, oltava oikeudenmukainen ja painotettava rehellisyyttä ja aitoutta, kuitenkin ketään nolauttamatta. Näin tehdessään hän luo luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriin. On hyväksyttävä myös se, että aina voi oppia uutta ja ettei koskaan tiedä kaikkea. Omien tunteiden työstäminen auttaa ymmärtämään ja oppimaan myös toisten tunteita ja kokemusten jakaminen on oppivan ja hyvinvoivan työyhteisön perusta. (Juuti ym. 2002, 28–29.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2011 julkaisemassa oppaassa (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widderszal-Bazyl, de Jong, Mockaļo 2011) on esitetty PSYRES – hankkeen (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms) tuloksia. Oppaassa käsitellään organisaatiomuutoksien vaikutuksia työterveyteen. Epävarmuuden on todettu heikentävän hyvinvointia ja terveyttä. Epävarmuus työstä lisääntyy, etenkin mikäli irtisanomiset ovat osa muutostilannetta. On kuitenkin todettu, että myös muunlaiset muutokset luovat epävarmuutta, jopa vuosien ajan muutoksen jälkeen.

PSYRES – hanke, jonka osana TTL on toiminut, on osoittanut, että organisaatiomuutokset vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työlle omistautumiseen, emotionaaliseen uupumukseen ja kyynisyyden tunteisiin. Tämän lisäksi stressi, kokemus työn epävarmuudesta sekä sairauspoissaolot ovat kasvaneet. Hankkeen mukaan vaikuttaa siltä, että organisaatiomuutoksien aiheuttama epävarmuus johtaa useimmiten terveysongelmiin ja pahoinvointiin.

Hankkeen mukaan henkilöstöllä oli myös seuraavat voimavaroina nähtävät keinot torjua epävarmuutta:

- tuki työkavereilta
- itsenäisyys työtehtävien suorittamisessa (muun muassa mahdollisuus päättää työtehtävistä, työkavereista tai työajasta)
- työpanoksen ja siitä palkitsemisen tasapainoisuus
- omaan osaamiseen luottaminen (muun muassa ongelmanratkaisut työssä). (Pahkin ym. 2011.)

Tuloksien mukaan työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet ja ominaisuudet vaikuttavat muutoksesta selviytymiseen. Hyvinvoinnin ja organisaatiomuutoksien väliset yhteydet ovat kuitenkin monisyisiä, mutta hyvinvoinnin organisaatiomuutoksessa voidaan hankkeen mukaan katsoa koostuvan alla olevassa kuvassa esiintyvistä tekijöistä. Kuvassa 4 käydään läpi Pahkin ym. (2011) polku mielekkääseen organisaatiomuutokseen. Kun hyvinvointi ja työ koetaan hyviksi ja henkilöstöllä sekä organisaatiolla on vahvat voimavarat, on muutostilanteiden käsittely helpompaa. Tämä johtaa myös siihen, että muutosprosessin päätyttyä työhyvinvointi säilyy.



Kuva 4. Polku mielekkääseen organisaatiomuutokseen (Pahkin ym. 2011)

3.3.2 Muutosjohtaminen eri kulttuureissa

Kotterin (1996, 129–137) mukaan kulttuuri tarkoittaa ihmisten keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Kulttuurin vaikutus ihmisten toimintatapoihin voi olla suuri ja sen muuttaminen on hankalaa. Mikäli uudistuksen myötä tehdyt toimintamallit ovat ristiriidassa kulttuurin kanssa, voi uudistus olla lyhytaikainen. Toimintamallit tulisi tästä syystä juurruttaa normeihin ja arvoihin, johon sivulla 13 kuviossa 5 esitetty Kotterin kahdeksas askel myös viittaa. Kulttuuri voi tiedostamattakin vaikuttaa toimintaan esimerkiksi siten, että yrityksessä työntekijät valitaan sen vuoksi, koska he sopivat yrityksen normeihin. Kulttuuria noudattaa monien satojen ihmisten joukko ja tämä tapahtuu ilman tietoista tarkoitusta, jonka vuoksi sitä on hankala ottaa esille tai kyseenalaistaa.

Kulttuuria ei voi muuttaa helposti ja se tulisikin jättää usein uudistamishankkeissa viimeiseksi. Muutokset kulttuurissa tapahtuvat vasta ihmisten toimiessa uudella tavalla ja yhteys onnistumisten ja tekojen välillä on nähty. Uusia toimintatapoja tulisi nivoa vanhoihin muotteihin ja samalla karsia ristiriitaiset osuudet pois, sillä yrityksen kulttuuri ei välttämättä poikkea uudesta visiosta juurikaan, mutta vanhat normit saattavat olla sitä vastaan.

Kulttuurikysymystä ei kuitenkaan tule sivuuttaa muutoksen alkuvaiheessa. Jos yrityskulttuuria ymmärtää, voidaan muutoksen ensiaskeleita suunnitella järkevämmin ja esimerkiksi miettiä, kuinka muutoksen tarpeellisuus tuodaan henkilöstölle esille ja miten visio muotoillaan ymmärrettäväksi.

Kuviossa 9 esitetään muutoksen juurruttaminen kulttuuriin Kotterin mukaan. Kuten aiemmin kerrottiin, juurtumista ei voi tapahtua alussa, sillä ihmiset eivät voi hyväksyä muutoksia, joiden onnistumista tai myönteistä vaikutusta ei ole koettu. Muutosten juurtuminen onkin tuloksista riippuvaista, ja näistä kertominen ja muutoksien hyödyistä viestiminen ovat tärkeitä osia muutosprosessissa. Joskus yrityksessä pitkään työskennelleet henkilöt voivat toimia joko tarkoituksenmukaisesti tai alitajuntaisesti muutosta vastaan, jolloin näiden henkilöiden tehtäviä ja asemaa tulee harkita uudelleen. Ratkaisevassa asemassa oleva henkilö voi estää muutoksen tapahtumisen ja juurtumisen yritykseen. Samassa yhteydessä tulee myös ylenemiskäytäntöjä sopeuttaa muutosmyönteiseksi, jotta vanhasta kulttuurista voidaan luopua uusien tekijöiden avustuksella.



Kuvio 9. Muutoksen juurruttaminen kulttuuriin Kotterin kuviota mukaillen (Kotter 1996, 137)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkittavan perusjoukon muodostivat toimeksiantajayrityksen neljä esimiesasemassa olevaa esimiestä sekä 24 toimihenkilöä ja asiantuntijaa. Tutkimuksen ensimmäinen osa kattoi neljän esimiehen haastattelun toimeksiantajayrityksessä, jonka jälkeen haastattelut analysoitiin. Analysoinnin jälkeen osaston henkilöstölle lähetettiin sähköinen kyselylomake vastattavaksi, jotta voitiin verrata esimiesten ja henkilöstön näkökulmia muutosjohtamiseen.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on ohjata tapoja, joilla tutkimusta voidaan tehdä. Se voi olla kartoittavaa, selittävää, kuvailevaa tai ennustavaa, mutta on tiedotettava, että edetessään tarkoitus saattaa muuttua tai niitä voi olla useampiaakin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–139.)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada aikaiseksi muutoksia ratkaisemalla olemassa olevia ongelmia. Tavoitteena on muuttaa nykyistä tilannetta ja kohteena ovat toimintatavat. Toimintatutkimus soveltuu työmenetelmien, sosiaalisten ja työkäytänteiden kehittämiseen, sillä se erityisesti paneutuu siihen, kuinka asioiden tulisi olla. Käytännön ja teorian on tehtävä yhteistyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–60.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia, tieto-taitoa sekä käsitystä muutoksesta, jotta toimeksiantaja voi parantaa muutosjohtamista. Toimeksiantaja saa tutkimuksen kautta käsityksen siitä, miten esimiehet ymmärtävät muutoksen, ja toisaalta siitä millaista osaamista he kokevat muutosjohtamisen vaativan. Tutkimus vertailee esimiesten sekä heidän johdettaviensa käsityksiä muutosjohtamisesta toisiinsa ja pyrkii löytämään selittäviä tekijöitä onnistuneen muutosjohtamisen saavuttamiseen. Tämän myötä selvitetään myös mitä asioita koetaan ongelmallisiksi, jotta toimeksiantaja voi tarpeen vaatiessa parantaa tilannetta.

Päättökäytännön ongelmana on löytää onnistuneen muutosjohtamisen elementit yrityksen yhdellä osastolla. Tähän pyritään löytämään vastaukset neljä alaa ongelmaa ratkaisemalla:

1. Millainen on esimiesten tietotaso muutoksesta ja osastolla tapahtuneiden muutoksien toimivuudesta?
2. Millainen tietotaso esimiehillä on muutoksen johtamisesta?
3. Mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisensa tasosta?
4. Mikä merkitys viestinnällä ja vuorovaikutuksella on muutokseen esimiesten mielestä?

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

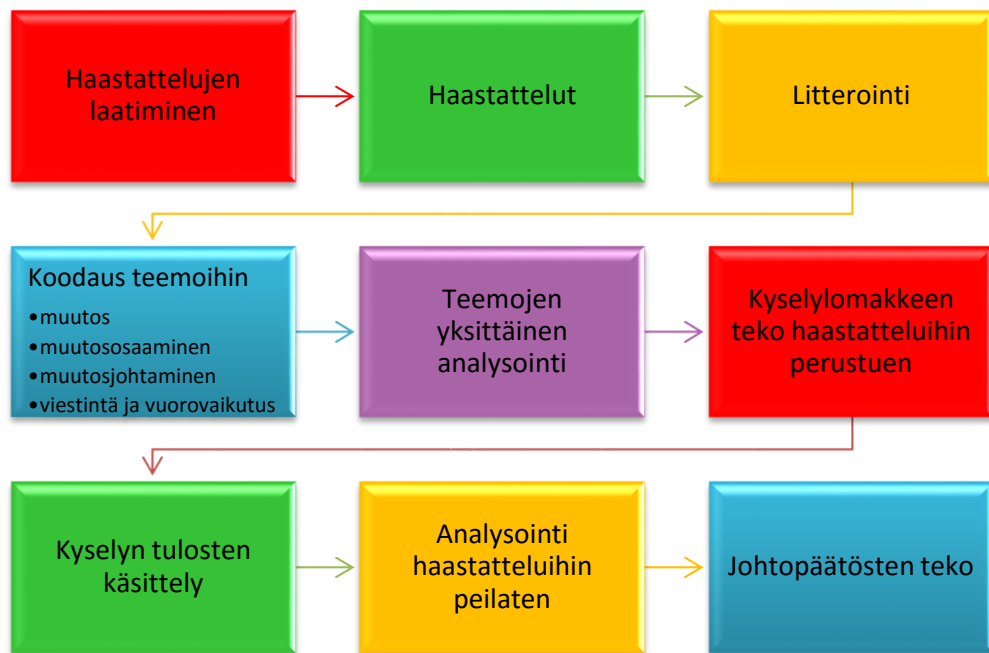
Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimustapaan. Nämä tutkimusmenetelmät

eivät kilpaile toisiaan vastaan, vaan täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 136, 161.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä asioita ovat muun muassa johtopäätösten tekeminen aiemmista tutkimuksista, käsitteiden määrittelemineen, numeerisiin ja määrällisiin mittauksiin perustuva aineisto sekä aineiston saataminen taulukkomuotoon tilastollisesti käsiteltäväksi (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuomaan esiin tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Tarkoitus on kuvata todellista elämää. Ominaista tälle tutkimustavalle on valita kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään molempia menetelmiä, jotta määriteltyihin tutkimusongelmiin saadaan parhaiten vastaukset. Esimiesasemassa olevia on määrällisesti vähän, jolloin teemahaastattelu kvalitatiivisena menetelmänä muotoutui parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Tutkimukseen haluttiin myös työntekijöiden näkökulma, joten otantajoukon suuruuden vuoksi tämän näkökulman selvittämiseen käytettiin kyselylomaketta, eli kvantitatiivista menetelmää.

Kuviossa 10 selvitetään vielä tutkimusprosessin vaiheet ja eteneminen aina haastattelujen alkamisesta johtopäätöksiin. Haastattelukysymykset laadittiin teoriaan pohjautuen, jonka jälkeen haastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa. Nauhoitettu haastattelumateriaali litteroitiin ja koodattiin opinnäytetyön teemojen mukaisesti. Luvussa 5 esitellään haastattelujen analysointi teemoittain. Haastattelujen analysoinnin jälkeen laadittiin kyselylomake, jonka kysymykset perustuivat haastatteluista saatuihin tietoihin ja olettimiin. Tällä tavoin voitiin verrata esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä toisiinsa. Kyselyn tulokset käsiteltiin Webropol-ohjelman avulla ja saatettiin taulukkojen muotoon Microsoft Officen Excel-ohjelmaa käyttäen. Luku 6 käsittelee kyselylomakkeen tuloksien analysointia ja tuloksia peilataan aiemmin tehtyihin haastatteluihin. Haastattelujen ja kyselylomakkeen tuloksia verraten päädyttiin luvun 7 johtopäätöksiin.



Kuvio 10. Tutkimusprosessin eteneminen

4.2.1 Teemahaastattelut ja menetelmän luotettavuus

Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Siinä teemat ovat tarkkaan suunniteltuja, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat olla vapaamuotoisia ja vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelua voidaan myös muokata edellisten perusteella, mikäli niistä käy ilmi asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä luotettavuus todetaan tarkoilla selostuksilla tutkimuksen kaikista vaiheista. Olosuhteet, joissa aineistoa on kerätty, tulee kuvailla mahdollisimman tarkasti. Aineiston keruun olosuhteet, teemojen jaottelu ja perusteet tulee kuvata yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Yksilöhaastattelut tehtiin toimeksiantajayrityksessä 4.5.2015 klo 9-16:30 kuudelle esimies-, kehityspäällikkö- sekä asiantuntija-asemassa olevalle henkilölle. Osastolla toimivaa kehityspäällikköä sekä asiantuntijaa haastateltiin hieman suppeammalla haastattelupohjalla ja strukturoidummin esimiesten haastatteluihin verraten, sillä tarkoituksena oli saada tukimateriaalia esimiesten muutosjohtamisosaamiseen ja käsitykseen siitä. Tämä haastatteluosuus sisälsi samoihin teemoihin liittyvät kysymykset, pois lukien haastateltavien omat arviot onnistumisista esimiestyössä. Tukimateriaalin käyttöä ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi myöhemmin osastolle toteutetun kyselyn onnistuttua.

Haastattelut perustuivat neljään osa-alueeseen, joiden alle myös haastattelujen tukikysymykset jaettiin: muutos (1), muutosjohtaminen (2), muutososaaminen (3) sekä viestintä ja vuorovaikutus (4). Kysymykset toimivat teemahaastattelun tukena eikä kaikkia kysymyksiä koettu tarpeellisiksi esittää jokaisen haastattelun yhteydessä kysymystä vastaavan tiedon tultua ilmi jo toisessa yhteydessä.

Haastattelukysymykset 1.1–1.6 vastaavat tutkimusongelmaan yksi eli millainen on esimiesten tietotaso muutoksesta ja osastolla tapahtuneiden muutoksien toimivuudesta. Haastattelukysymykset 2.1–2.12 vastaavat tutkimusongelmaan kaksi eli millainen on esimiesten tietotaso muutoksen johtamisesta. Kysymykset 3.1–3.11 vastaavat tutkimusongelmaan kolme eli mikä on esimiesten oma näkökulma muutososaamisen tasosta. Kysymykset 4.1–4.12 taas vastaavat tutkimusongelmaan neljä eli mikä on viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys esimiesten mielestä muutokseen.

Haastattelukysymykset laadittiin teoriaan pohjaten ja tarkoituksena oli, että vastaaja saa uutta pohdittavaa vastauksia antaessaan ja toimeksiantaja taas uutta tietoa aiheesta. Haastattelukysymykset perustuivat tutkimustyön viitekehukseen, eli mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään ja kysymykset muotoutuivat neljästä eri aihealueesta, muutoksesta, muutososaamisesta, muutosjohtamisesta sekä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, jotka ovat kriittinen osa muutosjohtamista.

Haastattelurunko käytiin läpi kahden testihenkilön kanssa etukäteen. Näin selvitettiin nauhoitelaitteiden käytettävyyttä, toimivuus sekä äänenkäyttö ja -kuuluvuus. Tästä saatiin myös suuntaa antavasti tietoa haastattelun kestoon liittyen. Koska haastattelut eivät ole strukturoituja, ajankäyttöä ei kuitenkaan voitu varmuudella vahvistaa, vaan vastuu ajankäytön ja sisällön saamisen yhteydestä jäi haastattelijalle.

Haastateltaville lähetettiin kaksi viikkoa aikaisemmin kutsut, joissa ilmoitettiin haastattelupaikka sekä -aika. Tämän lisäksi haastateltavat saivat viikkoa aikaisemmin vielä saatekirjeen, jossa kerrottiin työn taustoista ja tarkoituksesta (liite 1) sekä lomakkeen, jonka palauttamalla he ilmoittivat kirjallisesti suostumuksensa haastatteluun osallistumisesta (liite 2).

Haastattelutila oli toimeksiantajan toimitiloissa ja etukäteen varattu. Tilana toimi osaston palaverihuone, jonka oveen kiinnitettiin haastatteluista kertova viesti. Tämän avulla varmistettiin haastattelutilan pysyminen rauhallisena ja häiriöttömänä koko päivän ajan. Haastattelutilaan järjestettiin haastateltaville vettä ja laseja rennon ilmapiirin luomiseksi. Näkyvyys osastolle estettiin palaverihuoneen kaihtimilla yksityisyyden lisäämiseksi.

Nauhoitelaitteita oli tilassa kaksi kappaletta teknisen toteutuksen onnistumisen varmistamiseksi. Äänen käyttöä ja haastattelupaikkojen sijoittamista palaverihuoneeseen testattiin ennen ensimmäistä haastattelua. Jokaisen haastattelun jälkeen ääninauhoite lähetettiin salasanalla suojattuun pilvipalveluun materiaalin säilyvyyden turvaamiseksi. Esimieshaastatteluille, joita oli päivän aikana neljä (4), oli varattu aikaa tunnin verran, jonka jälkeen oli

15 minuutin siirtymätauko seuraavaan haastatteluun. Asiantuntijalle ja kehityspäällikölle tehty strukturoidut haastattelut tehtiin 30 minuutin sisällä.

Haastattelun alussa kerrottiin tutkimustyön tekijän taustasta, tavoitteista ja tarkoituksesta. Lisäksi pyydettiin osallistujilta kirjallisena tietoinen suostumus haastateltavaksi tulemisesta (liite 2). Ennen haastattelun aloittamista kerrottiin vielä uudemman kerran haastattelujen nauhoittamisesta ja siitä, että nauhoitteet sekä kaikki muu materiaali haastatteluista tullaan hävittämään asianmukaisesti tuloksien käsittelyn jälkeen anonymiteetin säilyttämiseksi. Kerrottiin myös, että haastattelu on luottamuksellinen ja vapaaehtoinen, ja mikäli johonkin kysymykseen ei halua vastata, ei tarvitse.

Haastattelut litteroitiin ja materiaalia tuli yhteensä konekirjoitettuna noin 35 sivua. Haastatteluissa esiintyneet asiat koodattiin tämän jälkeen teemoittain. Teemoja on neljä, jotka noudattelevat haastattelurungossakin esiintyneitä teemoja: muutos (1), muutososaaminen (2), muutosjohtaminen (3) sekä viestintä ja vuorovaikutus (4). Koodaus tehtiin värien avulla, jolloin jokainen neljästä väristä koski omaa teema-alueen, esimerkiksi pinkki muutosjohtamista ja keltainen muutosta. Näitä sivuja kertyi konekirjoitettuna 14. Teemojen sisällä jokainen lause vielä koodattiin haastattelun henkilön perusteella, jotta alkuperäiseen aineistoon on helpompi tarvittaessa palata. Tämän jälkeen jokainen teema käsiteltiin yksittäin ja tulokset avattiin suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Analysoinnin päätteeksi haastatteluista kertyneet äänimateriaalit sekä kirjalliset muistiinpanot poistettiin pysyvästi pilvipalvelusta ja varmuuskopiot tuhottiin työasemalta. Tulostettu kirjallinen materiaali tuhottiin polttamalla.

Haastatteluiden avulla onnistuttiin keräämään oleellista tietoa esimiesten käsityksistä tutkimustyön aiheeseen liittyen. Esimiehet olivat motivoituneita vastaamaan haastattelun aihepiirin kysymyksiin, sillä muutosjohtaminen tulee olemaan vallitseva osa esimiesten työtä vielä pitkään. Aihe oli selvästi ajankohtainen. Haastattelutilanteet etenivät sujuvasti ja aikataulussa, eikä teknisiä ongelmia esiintynyt. Keskustelut koettiin onnistuneiksi ja yrityksen toiminnan kriittinen tarkastelu vahvistaa vaikutusta vastausten aitoudesta.

4.2.2 Kyselylomake ja menetelmän luotettavuus

Kyselyllä tarkoitetaan aineiston keruuta standardoidulla tavalla, eli kysyttävät asiat esitetään jokaiselle vastaajalle täsmälleen samalla tavalla. Kohdehenkilöt muodostavat otoksen perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.)

Kyselyn etuna Hirsjärvi ym. (2009, 195) sekä Ojasalo ym. (2014, 121) pitävät mahdollisuutta kerätä laaja aineisto, vastaajia voi olla useita kuten kysymyksiäkin. Tällä keinolla myös säästetään tutkijan aikaa, sillä sama lomake voidaan lähettää jopa usealle tuhannelle henkilölle vastattavaksi.

Haastattelujen litteroinnin ja alustavan analysoinnin jälkeen tehtiin kysely sähköpostitse osastolle. Kyselylomake pohjautui aiemmin tehtyihin haastatteluihin ja sen perusteella pyrittiin saamaan kuva siitä, miten johdettavien ja esimiesten käsitykset poikkeavat tai ovat yhteneväisiä muutosjohtamiseen liittyen. Kyselylomake sisälsi taustamuuttujien lisäksi kolme haastateluissakin käytettyä teemaa, muutos, muutoksen johtaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus. Muutososaamisen osa-aluetta ei kyselyssä käsitelty, sillä esimiehen muutososaamisen kartoittaminen nähtiin henkilöstölle hankalana aiheena. Kysymyksillä pyrittiin hakemaan kontrastia tai vahvistamaan esimiesten antamaa kuvaa muutoksen johtamisesta osastolla sekä organisaatiossa.

Kyselylomakkeen laadinta ja tarkka kysymysten suunnittelu tehostavat tutkimuksen onnistumista. Selvyys ja spesifisyys ovat hyviä ominaisuuksia, ja kannattaa suosia lyhyitä kysymyksiä, joilla ei ole kaksoismerkityksiä. Kysymysten järjestys ja määrä tulee olla harkittua, eikä niiden tule johdatella vastaajaa suuntaan tai toiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 198, 202–203.)

Lomake pidettiin selkeänä ja hyvin jaoteltuna. Osastolla toimivien äidinkieli on suomi, joten kyselystä tehtiin vain suomenkielinen versio. Anonyymisti vastaamisen takaaminen mahdollisti aitojen mielipiteiden ja vastauksen saamisen.

Kyselyssä käytettiin suljettuja eli strukturoituja, puolistrukturoituja sekä monivalintakysymyksiä, jotka olivat kaikki pakollisia. Strukturoidut kysymykset ovat helpommin analysoitavissa, tulkittavissa ja raportoitavissa (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 56). Lomakkeessa oli lisäksi yksi vapaaehtoinen avoin kysymys, jossa vastaajalle tarjottiin mahdollisuus palautteen antoon ja kommentointiin.

Monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa. Hirsjärvi ym. (2009, 203) toteavat, että vastaajille tulisi tarjota ”ei mielipidettä” – vaihtoehto, sillä se on monelle mieluinen valinta. Mäntyneva ym. (2008, 57) suosittelevat taas päinvastoin jättämään ”en osaa sanoa”-vaihtoehtons pois, sillä se on vastaajalle helpoin valinta ja näin ollen vastaukset eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa tilanteesta.

Lomakkeessa päädyttiin käyttämään yleisemmin käytössä olevan 5-portaisen mallin sijaan suurimmalta osin 4-portaista asteikkoa. 5-portaisessa mallissa keskimäinen vaihtoehto koettiin houkuttelevimmaksi vastaukseksi helppoutensa vuoksi, eikä tämän uskottu tuovan todellista vastausta (ei samaa eikä eri mieltä tai en osaa sanoa).

Kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelman avulla ja lähetettiin osastolle 2.6.2015. Osastolla toimivien henkilöiden työmoraali sekä halu kehittää ja vaikuttaa tiedettiin hyväksi ja tähän perustuen oli syytä odottaa hyvää vastausprosenttia kyselyyn. Kysely (liite 5) lähetettiin 24 henkilölle. Saatteessa kerrottiin kyselylomakkeen tarkoituksesta ja vastausten tärkeydestä tutkimukselle. Vastausaikaa annettiin saatteessa kaksi viikkoa. Muistutusviesti, jossa painotettiin jokaisen vastauksen tärkeyttä, lähetettiin 9.6.2015 eli viik-

koa ennen vastausajan umpeutumista ja kyselystä muistutettiin vielä toimeksiantajan puolesta viikkopalavereissa. Vastaajia oli lopulta 14 ja vastausprosentti oli 58,33 %.

Kyselylomakkeen analysointi tehtiin sekä Webropol- että Microsoft Officen Excel-ohjelmien avulla ja kyselyn tiedot saatettiin taulukkomuotoon selkeämmän analysointituloksen esittämiseksi.

5 TULOKSET - HAASTATTELU

Tämä luku käsittelee neljän esimieshaastattelun kautta saatuja tuloksia. Tulokset käsitellään neljän muutosjohtamisen teeman mukaisesti ja jokaiseen teemaan on liitetty haastatteluista lainauksia tukemaan analyysia. Haastatteluiden perusteella saatiin selville tutkimusongelmiin liittyviä olennaisia asioita, joiden pohjalta pystyttiin laatimaan kyselylomake henkilöstölle. Nämä yhdistämällä päädyttiin luvun 7 johtopäätöksiin.

5.1 Muutos

Haastattelun ensimmäinen teema koski muutosta ja tämän myötä käy ilmi miten esimiehet määrittelevät muutoksen terminä ja mitä kokevat ongelmalliseksi yrityksen läpikäymisissä muutoksissa.

Muutos nähtiin poikkeuksesta haastateltavien mielestä joko pieninä tai suurina asioina, jotka koskivat joko organisaatiota kokonaisuutena tai pientä yksikköä, esimerkiksi osastoa tai yksittäistä henkilöä. Esimiehet ymmärsivät muutoksen olevan yhdistelmä tai kokoelma erilaisia asioita, ja sen kuulumisen nykymaailman yrityskulttuuriin.

”...isoa, pientä...”

”Se on jatkuva olotila.”

”Jotain, mikä vaikuttaa yhteen ihmiseen...koko organisaatioon, vain meidän porukkaan.”

”Asia on ollu jollain tavalla ja jatkossa se on vähän eri tavalla.”

Muutos koettiin uuden oppimisena, mutta myös outona. Muutosta ei ole tehty organisaatiossa arkiseksi asiaksi, jollaisena esimiehet sen kuitenkin haluavat henkilöstön kokevan ja joka edesauttaisi muutoksen ymmärtämistä. Muutos-sana on saanut mörkömäisen statuksen.

”Mä nään sen mahdollisuutena kehittyä...”

”..se pitäis saada arkisemmaks.”

Muutoksia on koettu tulevan jatkuvasti ja päällekkäin. Suurimmaksi ongelmaksi nähtiin se, että yrityksessä suurin osa muutoksista tulee valmiiksi organisoituina, ”annettuina”, jolloin muutoksen takana olevat tahot eivät ymmärrä, miten muutos varsinaisesti kumuloituu osaston omaan toimintaan ja henkilöstön työntekoon. Muutosprosessiin toivottiin voivan vaikuttaa, mutta mahdollisuudet tähän koettiin vähäisiksi organisaatorakenteen sekä – kulttuurin vuoksi. On kuitenkin tilanteita, joissa muutoksia on tullut niin

paljon lyhyen ajan sisällä, että esimiehen on itse täytynyt puuttua peliin ja tehdä muutoksia ilmoitettuihin aikatauluihin.

Toisaalta myös ymmärrettiin, että taustatekijät yrityksen tekemiin muutoksiin organisaatiotasolla liittyvät useampaan eri maahan ja näin ollen suurempaan kokonaiskuvaan. Tämä aiheuttaa sen, että vaikutusmahdollisuudet ovat valitettavasti pienemmät.

”Hirveän monet asiat tulee annettuina et ne on vaan pakko tehdä.”

”Yksi muutos on meneillään ja sitten toisesta suunnasta tulee lisää muutoksia.”

”Muutos voi olla pieni, mutta sit se ei ookaan sitä meille.”

”Kulttuurierot näkyy päätöksenteossa, muutokset tulee annettuina.”

Organisaatiossa tehtyjen muutoksien on koettu pääosin olevan sidoksissa yrityksen strategiaan ja muutoksen tavoitteet on käsitelty, mutta tavoite on silti saattanut jäädä epäselväksi. Suuret linjaukset ovat selviä, mutta osastoa koskevia konkreettisia muutoksia toivottiin käsiteltävän tarkemmalla tasolla.

”...voi olla semmoinen suuri taustatekijä, mutta ratkaisuja ei aina ymmärretä.”

”Muutoksen tavoite...se on aina kerrottu, mutta se ei aina ole selkeä.”

”Millaiseksi muutetaan, niin siihen ei välttämättä löydy selittävää tekijää.”

Esimiesten tietotaso muutoksesta on haastattelujen perusteella riittävä, ja he pystyvät erottelemaan jokaisen muutosprosessin omakseen. Esimiehet ymmärsivät eron organisaatiotasolla sekä oman toimintayksikkönsä välillä tehtäviin muutoksiin ja niihin liittyviin muutosjohtamisen elementteihin. Osastolla tapahtuviin muutoksiin koettiin pystyvän vaikuttamaan hyvin ja muutostietoisuuteen panostettiin selvästi. Organisaatiotasolla taas koettiin tiedon muutoksesta olevan liian yleistävästi ilmoitettu ja tähän kaivattiin syvempää näkökulmaa ja kokonaisuutta sekä mahdollisuuksia vaikuttaa.

5.2 Muutososaaminen

Muutososaamista tarkasteltiin esimiesten toimesta useasta näkökulmasta. Se nähtiin usean osa-alueen hallintana ja eri vaiheiden sekä prosessien tunnistamisena. Monesti tämä liitettiin omaan persoonaan ja sen esiintuomiseen, jotta muutososaamista voitiin hyödyntää muutosjohtamisen apuvälineenä. Se ymmärrettiin myös mahdollisuutena itsetutkiskeluun ja omille

epämukavuusalueille astumiseen, joka vaikutti esimiehille mielekkäältä tehtävältä.

Muutososaamisen koettiin olevan ehdoton edellytys muutosjohtamiselle ja oma adaptoituva ja muutosmyönteinen asenne koettiin osaksi nykypäivän esimiestyötä. Osaamiseen liittyy vahvasti eri muutosvaiheiden tunnistaminen ja niiden vaiheiden kanssa työskentelevien henkilöiden auttaminen. Eri vaiheissa muutosprosessia olevien tunnistaminen koettiin kuitenkin haastavaksi, sillä sen todettiin vaativan aikaa ja läsnäoloa, jota esimiesten mukaan heillä ei ole ollut tarpeeksi. Kun taas aikaa oli, haluttiin korostaa läsnäoloa ja esimiehet yleisesti ottaen pyrkivät jalkautumaan osastolle henkilöstön keskelle tunnustelemaan ilmapiiriä. Läsnäolon puute aiheutti kuitenkin riittämättömyyden tunteita esimiehille siitä, onko viestintää ollut tarpeeksi ja onko esimies tarpeeksi tukena muutoksessa.

”Yritän korostuneesti olla paikalla ja läsnä.”

”... oonko mä viestiny tarpeeks, oonko mä kertonu tarpeeksi, pystynkö tukemaan tarpeeks...”

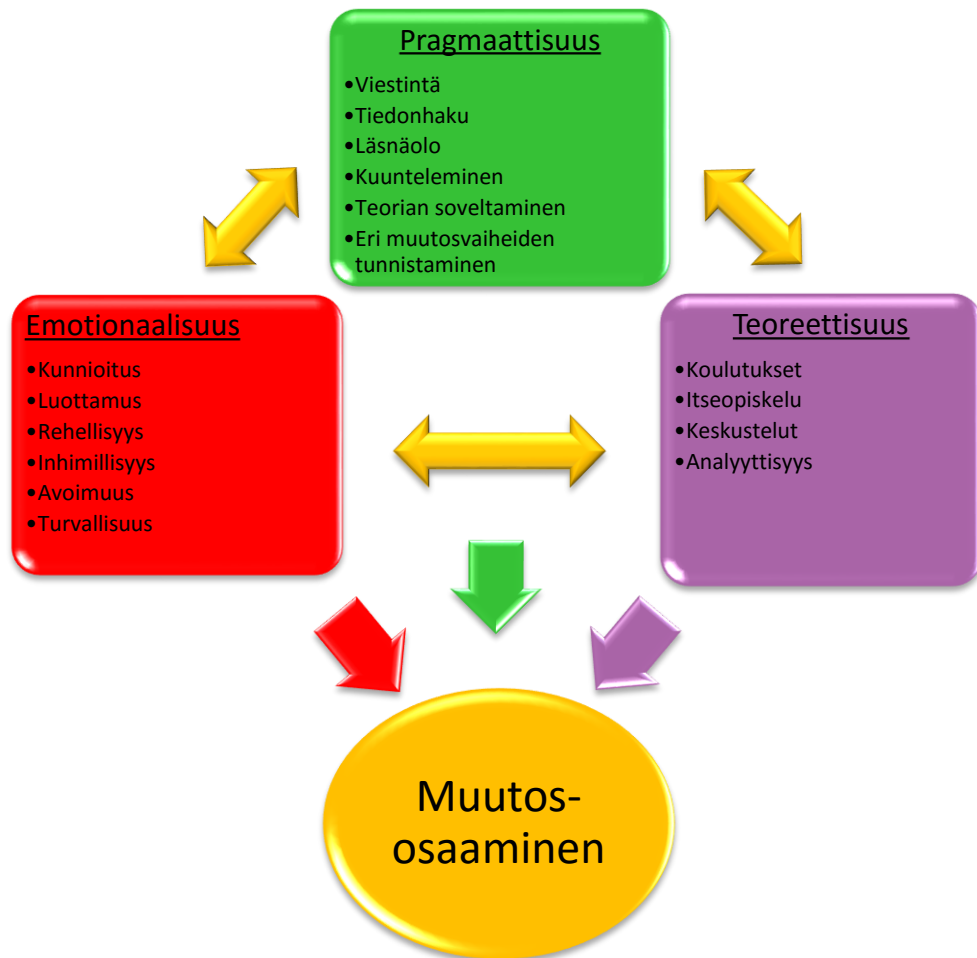
Muutosvastarinnan tunnistaminen ja käsitteleminen ovat osa muutososaamista. Haastattelujen perusteella esimiehet tunnistavat muutosvastarinnan osana muutosten käsittelyä ja tulkitsivatkin sen usein johtuvan tiedon tai ymmärryksen puutteesta. Henkilökohtaisia taustoja, asemaa työpaikalla, ikää tai koulutusta ei kuitenkaan tuotu esille vastarinnan syitä kysyttäessä.

Muutosvastarinta koettiin organisaation viestinnän epäonnistumisen tuotoksena, mutta muita mahdollisuuksia vastarinnan syntyyn ei tunnistettu. Pelkoja työpaikan tai tehtävien muutoksista ja pärjäämättömyydestä ei tuotu esille, myös näkemyserot, etujen ja palkitsemisen menettämisen pelko ja ristiriitaisuudet toiminnan ja vaatimusten kohdalla jätettiin huomioimatta mahdollisina vastarinnan aiheuttajina. Yleisesti ottaen vastarinnan kääntäminen voitoksi saavutettiin esimiesten mukaan paremmalla viestinnällä ja vastarinnan kokijaan kohdistuvana henkilökohtaisena keskusteluna. Esimiesten kannattaa tutustua vastarinnan aiheuttajiin tarkemmin, jotta muutosjohtaminen helpottuisi.

”Jos informaatio jää saamatta niin sit on arvailujen varassa...altis siihen muutosvastarintaan.”

Alla olevassa kuviossa 11 sekä sitä seuraavissa alaluvuissa 5.2.1, 5.2.2 ja 5.2.3 esitetään tämän tutkimuksen myötä esiin nousseet muutososaamisen osa-alueet. Muutososaamisen voitiin tulkita olevan niin emotionaalista, pragmaattista kuin teoreettistakin osaamista, mutta myös kaikkien näiden yhdistämistä ja hallintaa. Monet olivat sitä mieltä, että ilman näitä kykyjä on vaikea johtaa muutosta. Ajateltiin kuitenkin myös, että itsetutkiskelu ja

muuntautumiskyky autoitavat, mikäli kaikkia tarvittavia osa-alueita ei hallinnut tai halunnut hallita.



Kuvio 11. Muutososaamisen osa-alueet ja sisältö tämän tutkimuksen mukaan

5.2.1 Emotionaalisuus

Emotionaalisuus korostui erityisesti työntekijöiden tasavertaisuuden ymmärtämisenä, kunnioittamisena, luottamuksen arvoisena olemisena ja rehellisyytenä. Avoimuus ja inhimillinen asenne koettiin muutososaamisen kulmakiviksi. Omien tunteiden käsittely ja ymmärtäminen kuuluivat myös esimiesten mielestä muutososaamiseen, sillä oman persoonan esiin tuominen edesauttaa luottamuksen syntymistä.

"Kunnioitan noit ihmisiä."

"Ansaitset ihmisten luottamuksen."

"Ei pidä valehdella asiasta."

"Muistaa olla ihminen. Ei saa piiloutua esimiehen roolin taakse."

"Voi avoimesti puhua asenteista ja tunteista, et on luottamus."

Toisaalta liika emotionaalisuus koettiin myös muutosvastaiseksi toiminnaksi, joka voi pahimmillaan johtaa muutoksen epäonnistumiseen. Esimiehet pyrkivät tasapainottelemaan emotionaalisen ja professionaalisen asenteen välillä, jotta muutosta pystyttiin viemään eteenpäin jouhevasti ja työntekijöitä tukemaan arjessa.

"En lähde liikaa tunnetilaan mukaan."

"Täytyy antaa tilaa tunteille mutta myös saada se tekemisen meininki."

"...jos jää vellomaan ni sit käydään keskustelua et mistä se johtuu ja voinko esimiehenä tukea sitä prosessia et pääsis eteenpäin."

Ihmistuntemus oli tärkeä apu muutososaamisessa ja esimiehet kokivat ihmisten taustan ja historian tuntemisen erityisesti positiivisena ja muutosta edesauttavana asiana. Kyky kuunnella ja tulkita ihmisiä tulee ihmistuntemuksen kautta ja auttaa esimiestä ymmärtämään missä vaiheessa muutosprosessia työntekijä on. Tämä korostaa sitä, että yrityksen sisältä tulevan muutosjohtajan on helpompi johtaa muutosta kuin ulkoisen rekrytoinnin kautta kesken muutosprosessein tulevan.

"Jos ei tule sanoissa ni se tulee sanojen välissä se, että mikä on suhtautuminen."

"Kun tietää ihmiset, niin tiedän et tällainen reaktio ja mitä pitää tehdä."

Oman esimerkin voimalla koettiin olevan suuri merkitys. Esimiesten positiivisen asenteen muutokseen koettiin aiheuttavan myös positiivisempaa ilmapiiriä johdettavissa ja luovan turvallisuuden tunnetta. Esimiehet tunnistivat tämän myös tärkeäksi osaksi muutososaamista. Toisaalta tässä myös ymmärrettiin se, miten omien tunteiden käsittelylle tulee saada aikaa ennen muutoksesta viestimistä, jotta esimies pystyy hakemaan positiiviset asiat ja hyvän tunnetilan itsellensä.

"... tunnetilaan vaikuttaminen omalla esimerkillä."

"Kyllähän ihmiset seuraa tarkkaan miten esimiehet reagoi."

"Yritän omalla esimerkillä viedä eteenpäin, oma ennakkoasenne täytyy olla sellanen positiivinen."

5.2.2 Pragmaattisuus

Pragmaattinen muutososaaminen nähtiin toimenpiteinä ja näkyvinä tapoina osastolla ja yrityksessä. Viestintä nousi tärkeimmäksi osaksi muutososaimista ja kuten aiemmin on tullut ilmi, tämän epäonnistuminen koettiin myös muutosvastarinnan aiheuttajaksi.

Haastatteluissa kävi ilmi myös muutosten jälkeinen seuranta ja informointi siitä, kuinka muutoksessa on onnistuttu. Halu seurata ja palata tutkimaan, onko muutos ollut kannattavaa, ymmärrettiin tärkeäksi osaksi muutosprosessia. Tähän on myös olemassa yrityksen puolelta työkaluja, joten onkin kyseenalaista miksei tätä hyödynnetä enemmän. Selkeiden lukujen esittäminen muutoksen hyödyistä ja haitoista oli toivottavaa, mutta sille koettiin olevan liian vähän aikaa. Muutostilanteen tai sen päättymisen juhlinta otettiin myös esiin ja sitä toivottiin enemmän. Muutoksen juhlinta missä tahansa muutoksen vaihetta poistaisi muutos-sanan aiheuttaman ensisijaisen vastarinnan tai ainakin madaltaisi kynnystä, jonka yli muutoksen kohdatesaan joutuu astumaan.

”...seuranta, et jaksaa muutoksen läpiviennin jälkeen seurata eikä vaan mennä kohti uutta.”

”Muutoksen juhlistamista pitäisi olla enemmän, juhlistetaan sitä.”

On tärkeää myös arvioida, kuinka maailma ympärillä muuttuu muutosprosessin aikana. Ymmärrettiin se, että muutoskin muuttuu ja se, mistä muutosta on aloitettu tekemään, saattaa ajan saatossa muuttaa muotoaan. Muutokselle kaivattiin myös selkeää alkua ja loppua. Muutoin asiat tuntuvat keskeneräisiltä eikä muutoksen onnistumisesta ole varmuutta.

”...pitäisi evaluoida siinä prosessin aikana et miltä se maailma näyttää.”

”Mä odotan, et on alku ja on päätös.”

5.2.3 Teoreettisuus

Teoreettisuus muutososaamisessa tuli ilmi koulutuksen ja itse-opiskelun muodossa. Yrityksen järjestämät koulutukset koettiin hyviksi ja tarpeellisiksi, mutta niitä järjestetään liian harvoin. Niitä toivottiin olevan useamman kerran vuodessa sen sijaan, että koulutukseen panostettaisiin vain isojen muutosten tullessa ajankohtaisiksi.

Esimiehet ymmärtävät teorian tiedon tärkeyden muutososaamisessa ja oma tieto-taito tulee säilyttää ja ylläpitää sovituin väliajoin. Asioiden itsenäinen läpikäynti ja mieleen palauttaminen koettiin hyväksi keinoksi koulutusten puuttuessa. Oma koulutustausta ja kouluttautuminen itsenäisesti ovat tär-

keitä. Tiedon lisäämiseksi esimiehet kertoivat poikkeuksetta käyvänsä paljon dialogia kollegoiden kanssa ja kokivat tämän erittäin hyödylliseksi keinoksi.

Esimiehet kaipasivat muutososaamisen taustalle teoriaa ja faktaa, jotta viestintä on vakuuttavaa. Teorian ja käytännön yhdistäminen ja muutosten analyttinen käsittely tukevat vakuuttavaa ja johdonmukaista muutososaaamista.

”Vahvistan osaamista lukemalla, mä luen tosi paljon.”

”Koulutusta pitäis olla mun mielestä paljon enemmän.”

”Opiskelen itse viestintää ja johtamista.”

”...vaikkei olis suurta faktaa mut et jonkinlaista teoriaa kuitenkin.”

”Teoriaa pitää sit osaa soveltaa ja hiffaa niitä asioita muutoksesta.”

”Tiettyä analyttisyyttä että löytää ne muutoksen hyödyt.”

Koko henkilöstön muutoskouluttaminen koettiin esimiesten mielestä hyödylliseksi ja siihen toivottiin enemmän panostusta. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet uskovat työntekijöiden kouluttamisen muutokseen ja sen aiheuttamiin tunteisiin parantavan muutoksen kohtaamista ja ymmärtämistä. Esimiehen roolina voisi tällöin olla tiiminsä tukeminen ja he voisivat auttaa yksittäisiä henkilöitä emotionaalisen ja teoreettisen näkökulman yhdistämisessä ja liittämisessä arkeen. Esimiehet itse eivät kuitenkaan koe voivansa toimia valmentavana osapuolena, vaan ulkopuolisen konsultin tai kouluttajan näkökulma oli toivottavaa.

”Muutokseen suhtautumisen koulutusta pitäisi olla kaikille.”

”Jos ihmisillä olis enemmän eväitä käsitellä niitä omia tunteita ni sit ne ite tietäis miten pääsen tästä eteenpäin.”

”Ihmiset pystyy kipuamaan yhdelle muutoksen vuorelle ja pian seuraavalle ku tietää etukäteen mitä on tulossa.”

5.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen nähtiin ennen kaikkea viestintänä, mutta myös läpinäkyvänä ja tavoitteellisena toimintana sekä kuunteluna. Esimiestyöllä ymmärrettiin voivan luoda edellytykset onnistumiselle ja muutosjohtamisen koettiin liittyvän muutoksen tarpeellisuuden selvittämiseen henkilöstölle.

”...eikä vaan kuuntelu vaan että kuulet oikeat asiat.”

"Ihmisten pitää tietää mitä tällä tavotellaan, muuten se näyttäytyy ihmisille vallankäyttönä."

Esimiehet ymmärsivät heidän tehtävänsä olevan myös henkilöstön sitouttaminen muutokseen ja uusiin arvoihin. Muutokset tulisi myydä henkilöstölle, mutta sitä ennen esimiehen on itse ostettava muutos. Tämä koettiin hankalaksi, sillä esimiehet kokivat kulttuurierojen aiheuttavan väärinymmärryksiä toisessa pohjoismaassa sijaitsevan yritysjohton sekä Suomen välillä. Erityisesti yrityksen johdolta kaivattiin ymmärrystä siitä, miten esimerkiksi juuri suomalaisille tulisi muutoksista kertoa.

Siinä, missä esimiehet parhaansa mukaan yrittävät sopeuttaa oman johtamisensa jokaisen johdettavan omaan persoonaan, he kokivat, että yrityksen johto ei toimi samalla tavalla kansallisella tasolla. Ongelmana oli myös se, että suurista muutoksista on usein kerrottu esimiehille vain hetki ennen niiden julkistamista koko yritykselle ja näin ollen esimiehille ei ole jäänyt omaa sopeutumisaikaa. Suureksi ongelmaksi koettiin myös se, että yrityksen sisäinen viestintä ja teot olivat ristiriidassa, jolloin esimiestenkin on hankala sitoutua ja uskoa muutokseen.

"Ensin pitää sitouttaa esimies jotta esimies voi sitouttaa ihmiset."

"Se (sitouttaminen) ei onnistu kulttuurierojen takia."

"Pitäis tunnistaa miten suomalaisille pitäis muutos jalkauttaa."

"...mennään höyryjunamaisesti eteenpäin eikä oo pysähtytty miettimään et alkutyö olis pitäny tehdä siellä, meille tää piti infota näin."

"Eikä ollu paljon puskuria siinä, ei voinu jäädä vetuloimaan."

"Se sanojen ja tekojen ristiriitaisuus."

Uusien toimintatapojen läpikäyminen ei vaikuttanut itsestään selvältä vaan sitä hankaloitti se, että yrityksen johdolta tulevat muutokset on koettu usein valmiiksi räätälöidyiksi eikä esimiehellä ole näin ollen ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen. Monia muutoksia ei koettu olleen ajateltu loppuun saakka osastokohtaisesti, mikä vaikeuttaa niin muutoksen myymistä osastolle kuin muutoksen implementoimistakin. Esimiehet kokivat olevansa ikävässä välikädessä henkilöstön reaktioiden ja johdon saneleman muutoksen välillä. Kävi ilmi, että joskus tieto siitä, kuka on muutokset suunnitellut ja keneltä asiasta voi kysyä, helpottaisi muutoksen johtamista. Näin muutoksen tekijä tai vastuuhenkilö saisi kasvot ja muutos olisi helpompi jalkauttaa.

"Toivoisin et vois in vaikuttaa enemmän. Onhan se niin, että minä tiedän meidän ryhmän vaikeudet ja osaamiset ja vois in sanoa et mitä voidaan tehdä ja mitä ei."

"Jos on jotain minkä tekemiseen ei voi vaikuttaa ni kerrotaan sit ketkä voi, kuka suunnittelee ja kuka viestii."

Muutosjohtamiseen valmistautuminen oli esimiehille tärkeää ja mitä aikaisemmin tieto muutoksesta on heille tullut, sen helpommaksi he kokivat johtamistehtävänsäkin. Osa koki hyödylliseksi kirjata ylös tiedossa olevia asioita ja tällä keinoin tunnistaa epäselvyydet. Parhaiten valmistauduttiin keskustelemalla kollegoiden kanssa ja etsimällä mahdollisimman paljon tietoa muutoksesta.

Muutoksen hyvien tai huonojen puolien käsittelyä ei kuitenkaan tuotu haastatteluissa esille juuri lainkaan valmistautumisen yhteydessä. Hyötyjen ja haittojen tunnistaminen auttaisi ymmärtämään osastolla jo olemassa olevia vahvuuksia ja voimavaroja, joka jälleen edesauttaisi muutoksen jalkauttamista ja vähentäisi muutosvastarintaa.

"Pyrin tunnistamaan ne asiat, joita mä en vielä tiedä."

"Muutosjohtaminen on dialogia."

Muutoksen johtaminen on usein monien eri työkalujen käyttämistä ja yhdistämistä. Irtiotot arkisesta työstä koettiin hyväksi ja toivotuksi keinoksi, jotta esimies saa tiiminsä kanssa erilaista perspektiiviä ympärillä oleviin asioihin. Tällainen toiminta vahvistaa yhteishenkeä ja tiivistää tiimin keskinäisiä suhteita, mutta vaatii selvästi suurempaa panostusta nykytilanteeseen nähden organisaation puolelta.

"...haluaisin ottaa ton tiimin vaik kerran viikossa ja mennä puistoon istumaan ja jutustelemaan niitä näitä."

"Ryhmäpalaveri, missä ei ole mitään virallista agenda vaan puhutaan ja tarjotaan aikaa ja annetaan tilaa tunteille."

"...sit on niit tilanteita et viedään joku alas kahville ja jutellaan siellä."

Managerin ja leaderin yhdistelmän toimivuus erottui haastattelujen lomasta. Koettiin, että faktaan perustuva asioiden johtaminen ja tarkkojen aikataulujen tunteminen ja noudattaminen olivat muutosta rauhoittavia tekijöitä. Tämän lisäksi kuitenkin myös joukkoon jalkautuminen ja tiimin ottaminen mukaan muutoksen tekemiseen nähtiin positiivisena. Yhteishengen luomi-

nen jo ennen muutoksia ja sen ylläpitäminen tavalla tai toisella muutostilanteissa korostuivat haastatteluissa. Joustaminen tunnistettiin hyväksi muutosjohtajan ominaisuudeksi ja sitä toivottiin myös johdettavilta.

”...et mä en oo se joka vaan kokoo ihmisiä, mä oon se et mä kävelen tuolla muiden mukana.”

”Se on kaiken A ja O, et osastolla on valmiiks semmonen puhalletaan yhteen hiileen meininki.”

”Täytyy olla joustava ja valmis muokkaamaan suunnitelmaa.”

Seuranta on tärkeä työkalu muutoksen seurauksien ymmärtämiseen ja muutosjohtajan tulee ymmärtää, ettei ilman seurantaan voi olettaa muutoksien tapahtuvan. Haastattelujen perusteella seurantaan toivotaan olevan osastolla enemmän ja se voisi olla läpinäkyvämpää ja perusteellisempaa. Seurannalle ei kuitenkaan ole voitu tai voida järjestää tarpeeksi aikaa eikä se saa tarvittavaa priorisointia toteutuakseen. Tämä on huolestuttavaa, sillä sen koetaan kuitenkin olevan olennainen asia, jotta ihmisten toimintatapoja voidaan muuttaa. Muutosjohtaminen nähtiin myös tavoitteiden asettamisena, ja näiden päivittäminen muutoksen ja uusien toimintojen mukaisiksi on ensisijaisen tärkeää muutosvastarinnan välttämiseksi. Tavoitteiden realisointi koettiin äärimmäisen tärkeäksi, mutta tätä ei yrityksessä esimiesten mukaan tehdä tarpeeksi.

”Ei voi edellyttää et ihmiset toimii tietyllä tavalla ja tavoitteet menee sit vanhalla tavalla.”

5.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa ihmisiä ymmärtämään mitä, miksi, miten ja milloin tehdään. Esimiehet ymmärtävät viestinnän merkityksen muutosjohtamisessa ja että kysyntä hyvälle viestinnälle kasvaa yrityksen ja osaston muutostilanteissa. Muutosjohtamisen vastattiinkin useimmiten olevan viestintää. On tärkeää erottaa organisaatiotason viestintä osaston sisäisestä viestinnästä ja löydettävä molempiin oikea tapa toimia. Viestijä-osapuolen on huomioitava kenelle ollaan viestimässä, mitä ja miten. Esimiehet ymmärsivät viestinnän tarkoittavan erilaisia asioita eri ihmisille ja he pyrkivät löytämään jokaiselle sopivan keinon viestiä. Organisaation ei kuitenkaan koettu toimivan tällä tavoin, mikä on huolestuttavaa.

”Muutososaaminen on viestintää.”

”...sun täytyy osata viestiä, täytyy olla se tahto puhua niille ihmisille.”

”... sitte täytyy myös osata perustella asioita, eli viestintätaidot...”

”Eri ihmiset kaipaa viestintää eri tavalla.”

”Jos ei osata kertoa mitä tavoitellaan, ihmiset saattaa sanoa et ei pysty ei kykene.”

”Jos mulle ei kerrota miks tää muutos tapahtuu tai mitä hyötyy siitä on, ni mä saatan suhtautua torjuvasti muutokseen.”

Tiedonhaku ja tiedon etsiminen ovat esimiesten mukaan yksi tärkeimpiä asioita muutosjohtamisessa. On tärkeää, että tieto on faktaa eikä niin sanottua näppituntumalla haettua. Usein kuitenkin yrityksen virallinen viestintä ei vaikuttanut riittävältä vaan tietoa haettiin myös epävirallisia kanavia pitkin virallisen tiedon tueksi ja pohjaksi.

”Haluun ja tarviin faktaa (muutosjohtamiseen). Ei saa olla mututuntumaa.”

”...haen tietoa virallisista kanavista ja omista verkostoista.”

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että esimiesten mukaan organisaatiossa on tunnistettu viestinnän ja tiedonjakamisen tärkeys, mutta keinot ja tieto siitä, mitä viestiä milläkin tavalla, ontuvat. Tapahtuneet virheet viestinnässä jäivät mieleen ja vaikuttavat negatiivisesti esimiesten mielikuviin yrityksen muutosviestinnästä ja sen tasosta. Esimiehet kokivat omat viestintätaitonsa riittäviksi, jopa omiksi vahvuuksikseen ja olivat sitä mieltä, että esimiehen ulosannin on oltava hyvää ja tarkoin harkittua. Esimiehet vaikuttavat tunnistaneen organisaation tekemiä viestinnän virheitä ja pyrkivän toimimaan eri tavalla omaa viestintää toteuttaessaan.

”...sit sattumalta, mikä on kaikista pahinta.”

”Hirvein juttu kuulla muutoksista on lukea intrasta”

”Välillä kuulee asioista työntekijöiltä tai netistä, se on pahinta.”

”Kerran on luettu lehdestä tai netistä ja se jää kummittelemaan.”

”Viestintäkeino, jonka olen valinnut käyttää tai vaikka mitä talokohtaisesti on valittu käyttää niin se ei ole kohdannut kaikkia ja viesti on jäänyt ymmärtämättä.”

Esimiesten ja yrityksen johdon välinen viestintä on koettu osittain epäonnistuneeksi suunnitelmallisuuden ja johdonmukaisuuden puutteen vuoksi, mutta myös kulttuurierojen takia. Esimiehet eivät ole kokeneet olleensa vakuuttuneita muutoksesta, sillä strategia on saattanut puhua yhtä kieltä ja teot taas toista. Toisaalta todettiin myös, että mitä korkeammalle organisaatiossa

etenee, tai mitä enemmän on pystynyt luomaan kontakteja työyhteisössä, sen helpommin on todennäköisesti tietoa saatavilla. Esimiehen tulee tällöin valita olennainen tieto, josta viestiä eteenpäin ja hänen on ymmärrettävä, että organisaation johtaja voi ymmärtää asiat eri tavalla kuin asiakasrajapinnassa työskentelevä toimihenkilö. Haastattelujen perusteella esimiehet ymmärtävät tämän sekä myös sen, että kaikkea tietoa ei voi laskea eteenpäin vaikka kysyntää olisikin.

”Eri tasoilla toimiville ihmisille voi olla hankalaa ymmärtää taustaa.”

”Suomessa tarvitaan laaja-alaisempaa ja paljon toistamista, sillai et toistetaan asioita samaan tapaa, faktat pysyy siellä samoina.”

Viestiminen siitä, millaiseksi ollaan muuttumassa, on koettu epäselväksi ja paljon on jäänyt arvailun varaan. Esimiehet kokivat olevansa ikävässä välissä huonon informaatiojakamisen sekä johdettaville jaettavan tiedon välillä. Esimiehet osasivat yhdistää tämän viestinnän ongelman muutosvastarinnan syntymiseen.

Esimiehillä on taitoa kuitenkin käsitellä ongelmallisia tilanteita ja he ymmärtävät poikkeuksetta, että rehellinen vastaaminen ja lisätiedon hakeminen mahdollisimman pian ovat parhaita keinoja selvitä tilanteesta. He myös ymmärtävät, että yrityksen muutoshistorialla on merkitystä muutosjohtamiseen ja henkilöstön asenteisiin. Tämä kävi myös aiemmin ilmi muutosviestinnässä tapahtuneiden virheiden aiheuttaman ”kummittelun” muodossa.

Henkilökohtainen, kasvotusten tapahtuva viestintä muutoksessa koettiin esimiesten kesken parhaimmaksi mahdolliseksi tavaksi, jopa ensisijaiseksi ja toivottavaksi. Videokeskustelut koettiin hyödyllisiksi eri maissa työskentelevien välillä, mutta Suomessa henkilökohtaiset tapaamiset olivat mieluisimpia.

”...mut henkilökohtainen viestintä on se paras.”

One to one-keskustelut, joissa esimies ja työntekijä keskustelevat kahden kesken, olivat jokaisen esimiehen suosiossa ja he kokivat niiden avulla voivansa yksilöidymmin viestiä muutoksista ja keskustella miten asia on koettu. Tämä ei kuitenkaan yksinään ole riittävä keino muutosviestinnälle, sillä keskustelujen järjestäminen kuukausittain ei yksinkertaisesti ole muutostilanteissa tarpeeksi. Viestinnän tueksi nämä keskustelut ovat kuitenkin ensisijaisen arvokkaita ja niitä tulisikin pitää yllä.

”One to one-keskustelut on esimiestyössä kultakimpaleita, voidaan puhua vaikka pannukakuista mutta se aika on meille.”

”Palastellaan one to oneissa vielä kertaalleen et tästä tässä nyt puhutaan.”

"One to oneissa osaa sit tehdä oikean sananvalinnan riippuen henkilöstä, kun tietää henkilökohtaista taustaa..."

Yllä mainittujen viestintäkeinojen lisäksi sähköpostiviestintä koettiin hyväksi keinoksi, mutta vain pienten asioiden käsittelemiseen. Osastolla tehtävät pienet muutokset informoitiin lähes poikkeuksetta sähköpostitse, sillä sen koettiin tavoittavan suurin mahdollinen määrä henkilöstöä mahdollisimman nopeasti. Nopea reagointi on ensisijaista, mikäli sähköpostitse lähetetään suurempia asiakokonaisuuksia ja muutoksia. Tällöin esimiehet reagoivat järjestämällä mahdollisimman nopeasti palaverin, jossa asiaa puidaan. Näin tehdessään esimiehet saavat aikaan rauhallisemman tunnelman ja tunteen siitä, että kaikesta huolimatta tiimin jäsenistä huolehditaan.

"Itse viestin pienistä asioista sähköpostitse."

"Jos tulee sähköpostiin jotain isoa, ni sit pidetään palaveria asiasta."

Palaverikäytännöt ovat hyvä keino tiedon jakamiseen useammalle henkilölle samanaikaisesti ja palavereissa voidaan myös ottaa kysymyksiä vastaan ja käydä vuorovaikutteista keskustelua. Organisaation tulee huomioida muutosviestintää järjestäessään, että samanaikaisesti voidaan tehdä myös toisenlaista viestintää, johon palaveriin osallistujilla ei ole mahdollisuutta tutustua. Tämä ristiriitaisuus kävi haastatteluista ilmi ja esimiehet kokivat, ettei yritys ole ollut tilanteen tasalla tai huomionut tilannetta riittävästi.

"Tilanne voi olla se et intrassa lukee jotain joka päättyy sanoihin kysy lisää esimieheltä. ja esimies lukee sen viimeisenä ku on päivän istunu palavereissa...jotain on silloin menny pieleen."

Aamuisin pidettävä pika-palaveri, niin sanottu boordi eli valkotalu-palaveri, koettiin todella hyväksi keinoksi tiimissä vallitsevan tunnelman tulkitsemiseen ja epävirallisen palaverin aikana saa keskustelua helpommin aikaiseksi. Palaverikäytännöt yleisesti ottaen koettiin hyvänä viestintäkeinona. Tulee kuitenkin huomioida se, että kaikki eivät ole valmiita tai halukkaita jakamaan mielipiteitään muiden edessä, edes epävirallisesti, vaan kertovat ajatuksiaan mieluiten kahden kesken tai oman tiimin sisällä. Näin ollessa palaverissa vallitsevasta ilmapiiristä voi myös saada väärän yleiskäsityksen. Esimiehen on oltava tarkkana pienten palaverien tunnelman aistimisesta ja käytettävä mieluiten tätä vain muun tarkkailun tukena.

Esimiehet ymmärsivät, että ihmiset tarvitsevat erilaisia viestinnän keinoja ymmärtääkseen muutosta. Sähköpostiviestintä saattaa olla toiselle riittävä keino, kun toinen taas vaatii keskustelua. Osa saattaa haluta materiaalin sekä kirjallisena että suullisesti esitettynä, osa haluaa esittää tarkentavia kysymyksiä kun taas toinen mieluiten harkitsee asioita omassa rauhassaan. On

tärkeää, että esimiehet tiedostavat viestintävälineiden käytön erilaisuuden. On huolestuttavaa kuitenkin, että esimiehet kokevat samaisen asian olevan organisaatiotasolla ongelmallinen. Eri kohderyhmille tulee viestiä eri tavalla ja organisaation tulee ymmärtää tämä.

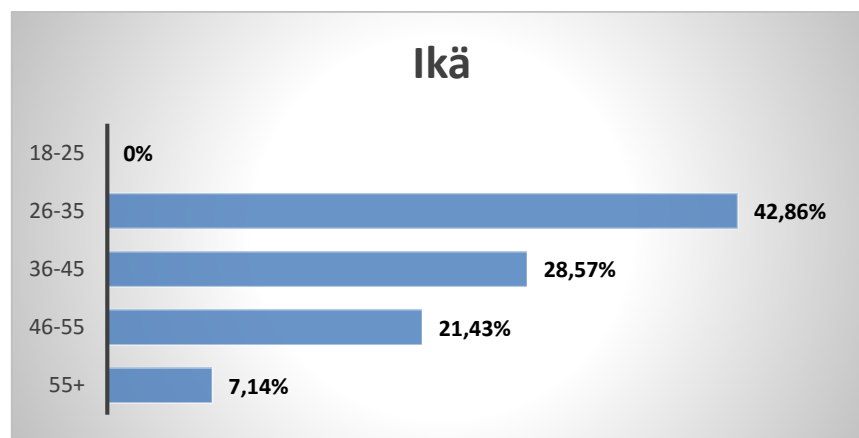
Luvun 7 kuvioissa 12 ja 13 esitetään yhteenveto tässä tutkimuksessa selvinneistä onnistuneen muutosjohtamisen elementeistä sekä muutosvastarinnan määrästä henkilön aseman ja muutoksesta saadun tiedon suhteessa.

6 TULOKSET – KYSELYLOMAKE

Tämä luku käsittelee kyselylomakkeen kautta saatuja havaintoja ja tuloksia. Kyselyyn vastasi 24 henkilöstä yhteensä 14 vastaajaa. Vastausprosentti kyselyyn on näin ollen 58,33 %. Kyselylomake on tehty kesälomakauden alkaessa, jonka vuoksi osa henkilöstöstä ei ole välttämättä kyennyt kyselyyn vastaamaan. Lisäksi, vaikka kyselylomakkeen tärkeyttä painotettiin niin toimeksiantajan kuin kyselylomakkeen saatteenkin toimesta, voi henkilöstö kokea, ettei kyselylomakkeelle ole riittävää aikaa. Muiden työtehtävien priorisointi on koettu kenties tärkeämmäksi. Yrityksessä vallitsevan byrokraattisuuden vuoksi saatetaan myös ajatella, että kyselyyn vastaamisella ei ole merkitystä omaan työhön, vaikka toiveita asioiden muuttumiselle olisi.

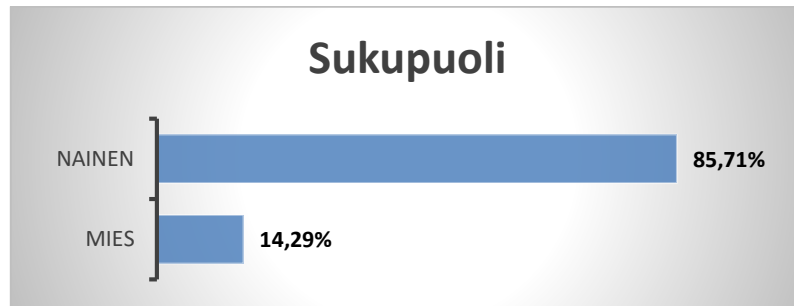
Kyselyn ensimmäinen osio käsittelee taustamuuttujia, joista käy ilmi osaston vastaajien ikäjakauma, asema, työkokemus sekä sukupuoli. Taulukossa 1 kuvataan vastanneiden ikäjakaumaa. Suurin osa vastaajista, 42,86 % on iältään 26–35 vuotiaita, 36–45 vuotiaita vastaajia on 28,57 % ja 46–55 vuotiaita 21,43 %. 7,14 % vastanneista on yli 55 vuotiaita. Osaston työntekijät iästä riippumatta ovat selvästi kiinnostuneita kyselyn aiheesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa. Osaston työntekijät myös vastaavat iältään kyselyyn vastanneiden ikäluokkia ja kysely antaa näin ollen mielestäni oikean kuvan ikäjakaumasta.

Taulukko 1. Vastanneiden ikäjakauma



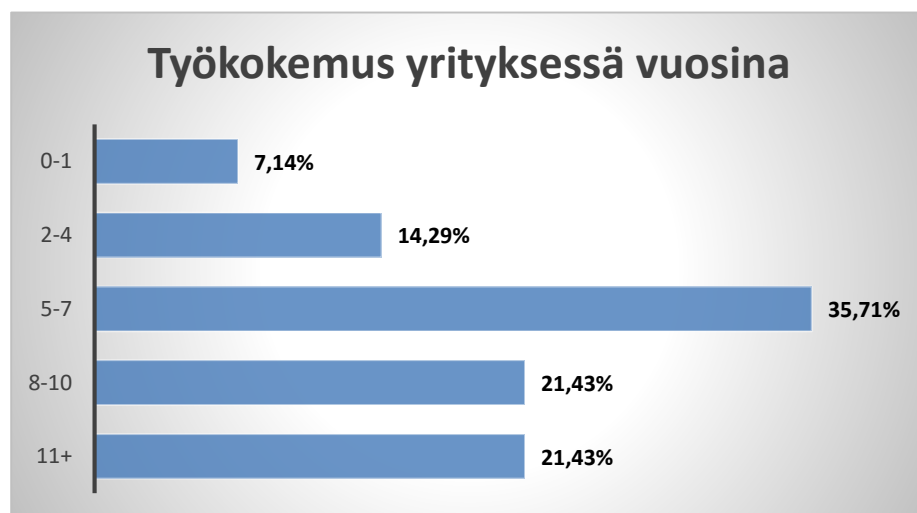
Taulukossa 2 kuvataan vastanneiden sukupuolijakaumaa. 85,71 % vastanneista on naisia ja 14,29 % miehiä. Osastolla työskentelevistä enemmistö on naisia, joten myös vastanneiden sukupuolijakauma vastaa oikeaa tilannetta.

Taulukko 2. Vastanneiden sukupuolijakauma



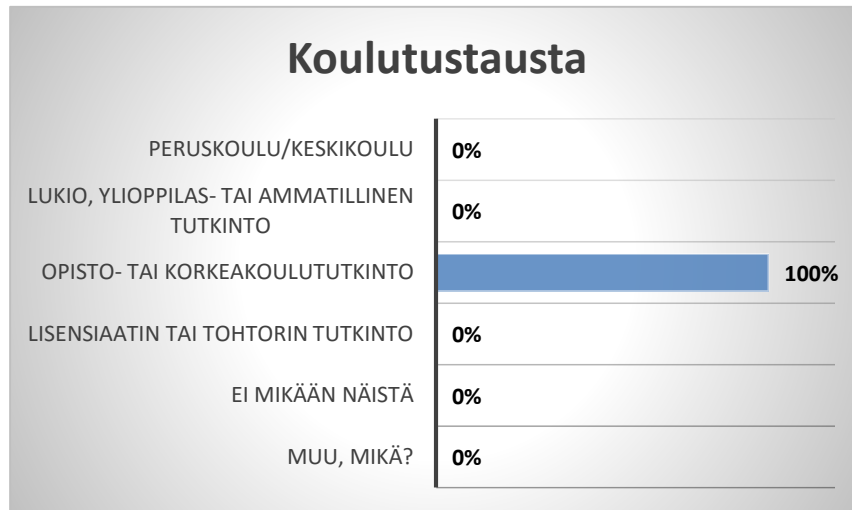
Osaston työntekijöiden työkokemuksesta yrityksessä tehtiin kartoitusta taulukon 3 mukaisesti, jotta voidaan tehdä arvioita siitä, onko kokemuksella vaikutusta muutoksien ja muutosjohtamisen käsittelemiseen. Myös yrityksessä työskentely ennen yrityskauppaa lasketaan tähän, sillä muutos kansallisesta yrityksestä kansainväliseen on niin suuri, että tällä arvioitiin olevan vaikutusta. Työkokemuksen tärkeys korostui erityisesti mahdollisuutena luoda omia verkostoja eri osastojen välillä ja sitä kautta epävirallisen tiedon liikkumisena henkilöstön välillä. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista on ollut yrityksen palveluksessa jo ennen yrityskauppojen toteutumista vuonna 2013 ja heillä on kokemusta yrityksen suomalaisesta kulttuurista ennen kansainvälistymistä. Suurimmalla osalla vastaajista on yli viiden vuoden työkokemus yrityksessä ja yli viidenneksellä vastaajista jopa yli 11 vuoden kokemus. Kuten myöhemmin voidaan taulukossa 7 huomata, ei yrityksen historialla kuitenkaan koettu olleen vastanneiden mielestä vaikutusta muutosten käsittelyyn. Syitä tähän pohditaan myös myöhemmin tarkemmin.

Taulukko 3. Vastanneiden työkokemus vuosina mukaan lukien työvuodet ennen yrityskauppaa vuonna 2013



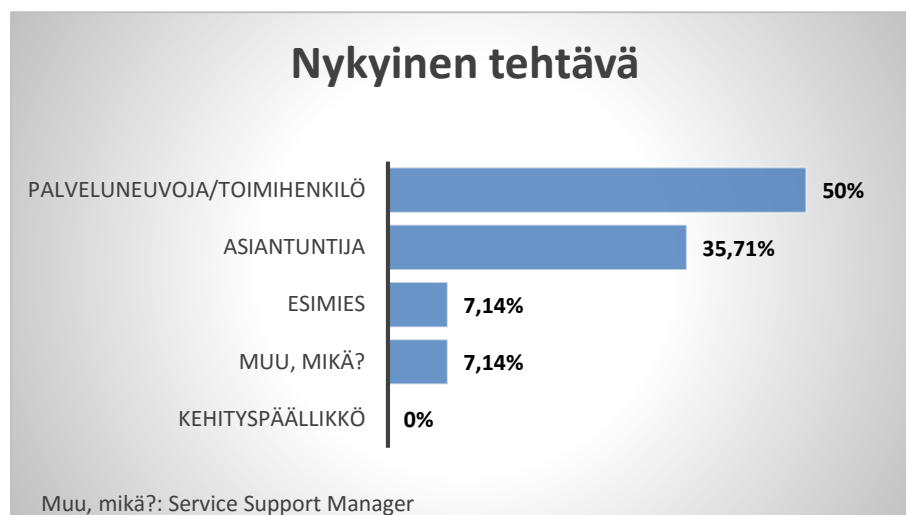
Kyselylomakkeen avulla selvitettiin myös vastaajien koulutustaustaa ja jokainen vastaaja on koulutustaustaltaan opisto- tai korkeakoulututkinnon suorittanut, kuten taulukko 4 osoittaa. Mikäli koulutustaustojen välillä olisi ollut hajontaa, olisi voitu tutkia koulutustaustan ja muutoksen käsittelyn yhteyttä, mutta tässä tapauksessa vertailua ei voida tehdä.

Taulukko 4. Vastaajien koulutustausta



Osastolla on monia erilaisia työtehtäviä. Taulukon 5 perusteella vastaajista puolet ovat toimihenkilö-tasoisia palveluneuvojan nimikkeellä työskenteleviä. Asiantuntijat ovat seuraavaksi suurin tehtäväryhmä. Näihin pohjaten voidaan arvioida kyselylomakkeen vastaajajoukon olleen osaston oikeaa rakennetta kuvaava. On kuitenkin erikoista, ettei yhtäkään vastausta saatu kehityspäällikön asemassa olevilta henkilöiltä. Tämä voi selittyä lomakauden alkamisella, työkiireillä tai sillä, ettei tutkimuksella uskota olevan vaikutusta organisaation tai osaston toimintaan.

Taulukko 5. Vastanneiden työtehtäväjakauma



Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kyselytutkimuksen varsinaisia tuloksia teemoittain muutos, muutosjohtaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus. Muutososaamisen teemaa ei haastatteluiden analysoinnista poiketen käytetä tässä osiossa, sillä esimiesten muutososaamisen määrittelyminen koettiin hankalaksi tiimin arvioida. Vaikka kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin taustamuuttujia eli vastaajan ikää, sukupuolta, työkokemusta yrityksessä vuosina, koulutustaustaa sekä nykyistä tehtävää, ei tuloksia ole

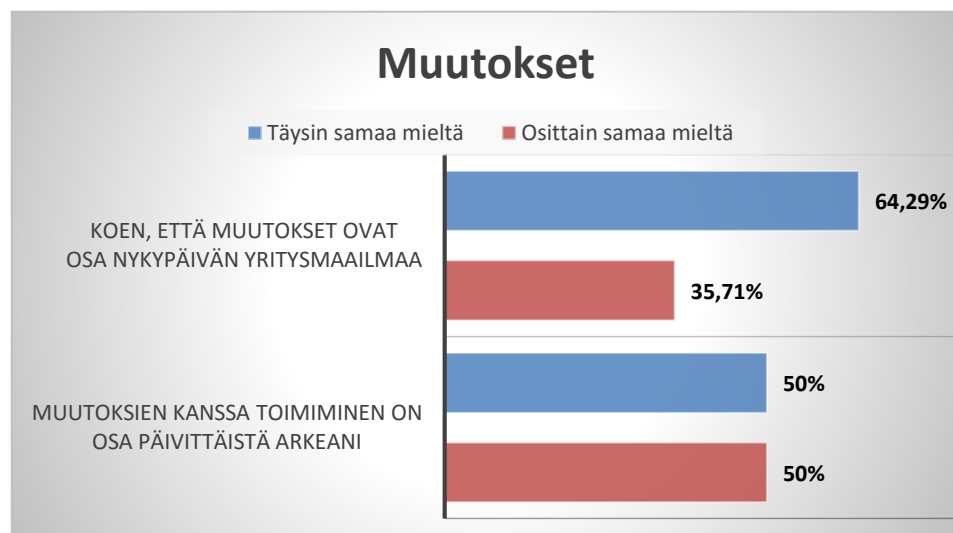
analysoitu esimerkiksi ristiintaulukoinnilla. Vastaajia olisi jäänyt eri ryhmiin niin vähän, että yhden vastaajan vastaus olisi voinut olla pääteltävissä eikä tutkimuksen anonymiteetti olisi tällöin toteutunut. Ristiintaulukointi olisi voinut osoittaa mahdollisia eroja esimerkiksi eri esimiesten muutososaamisesta, iän yhteydestä muutosten käsittelemiseen tai koulutuksen vaikutuksesta muutosten ymmärtämiseen.

6.1 Muutos

Muutosta käsittelevässä osiossa selvitetään työntekijöiden käsitystä muutoksesta ja omaa suhtautumista siihen.

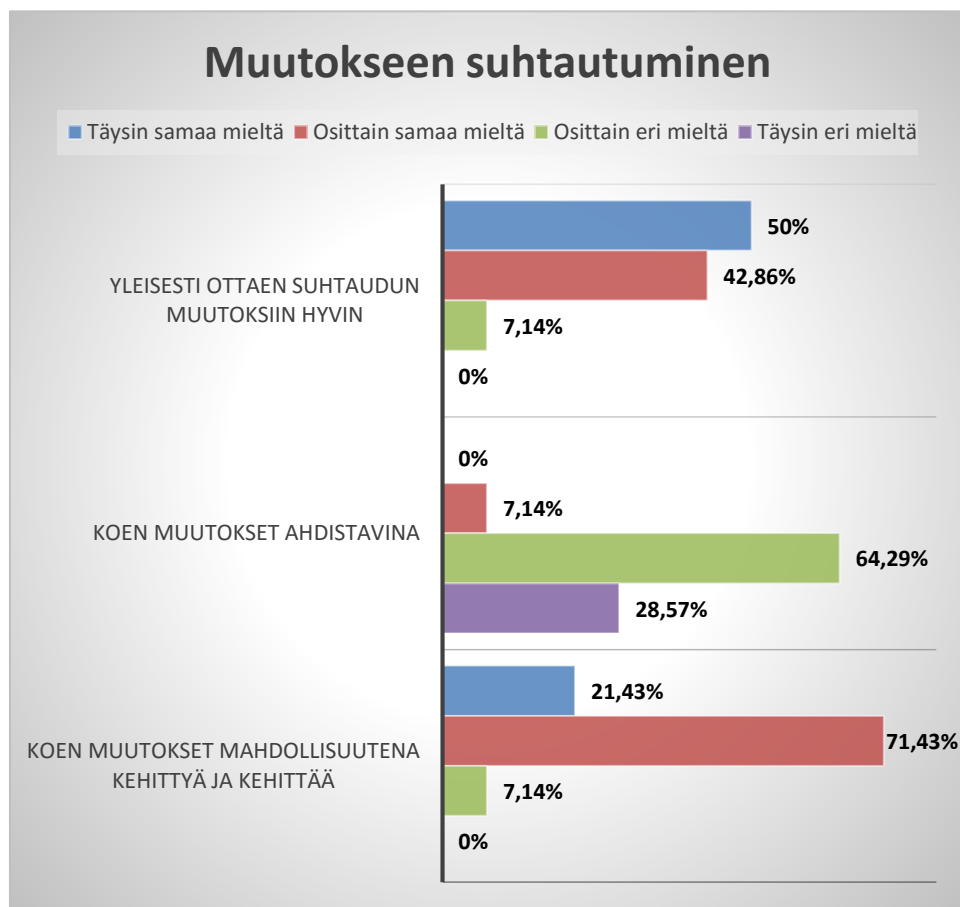
Kyselyn perusteella osaston työntekijät ymmärtävät muutoksen olevan osa nykypäivää ja suhtautuvat työtehtäviinsä sen mukaisesti. Kaikki vastaajat (n=14) olivat joko samaa tai osittain samaa mieltä muutoksien osallisuudesta nykymaailman työelämään, kuten taulukko 6 osoittaa.

Taulukko 6. Työntekijöiden käsitys muutoksista



Taulukko 7 osoittaa, että lähes jokainen kyselyyn vastanneista kokee suhtautuvansa muutoksiin hyvin tai osittain hyvin. Tätä tulkintaa tukee myös seuraavan kysymyksen vastaus, jonka mukaan lähes 65 % vastanneista on osittain eri mieltä ja 28,5 % täysin erimieltä siitä, että muutokset koetaan ahdistavina. Muutokset yleisesti ottaen tulkitaan mahdollisuuksiksi kehityä.

Taulukko 7. Työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin

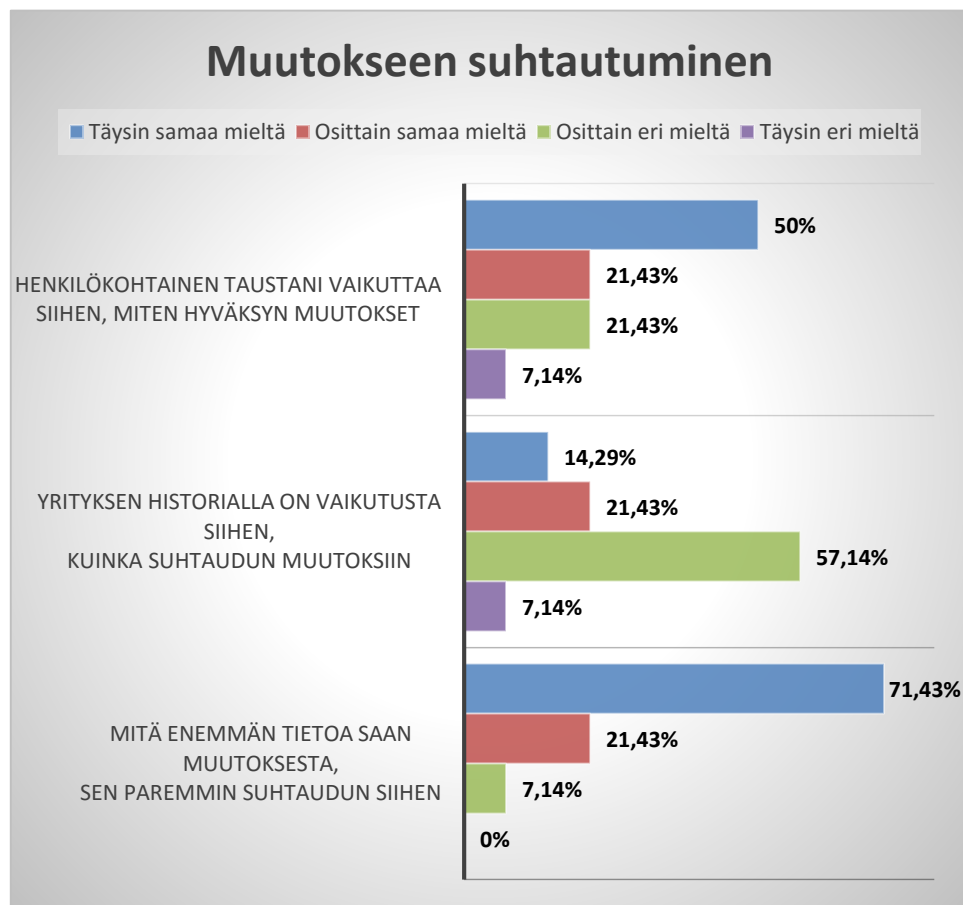


Taulukon 8 mukaan puolet vastaajista ymmärtää henkilökohtaisen taustan vaikutukset muutoksien käsittelyyn ja hyväksyntään. Kuitenkin yli viidesosa oli joko osittain samaa tai eri mieltä taustan vaikutuksista ja pieni osa täysin eri mieltä. Tämä viittaa siihen, että joko osa ei anna taustansa vaikuttaa tai ei ymmärrä taustan vaikutuksia muutoksien käsittelemiseen. Tämä kannattaa huomioida esimiestyössä etenkin muutosvastarintaa käsiteltäessä.

Yli puolet vastaajista on myös osittain eri mieltä siitä, että yrityksen historialla olisi vaikutusta henkilön muutoksien käsittelyyn. Muutoksiin suhtautuminen positiivisesti, kuten taulukko 7 osoittaa, voi vaikuttaa tähän, sillä jos asenne muutoksia kohtaan on yleisesti ottaen hyvä, ei menneitäkään muistella samalla tavalla. Toisaalta osa, 35,72 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että yrityksen historialla on vaikutusta muutoksiin suhtautumiseen. On yllättävää, että suurin osa vastaajista on sitä mieltä, ettei yrityksen historialla ole vaikutusta omaan muutossuhtautumiseen ja yksi syy tähän voi olla myös se, että ”vanhoista hyvistä ajoista” ei uskalleta puhua.

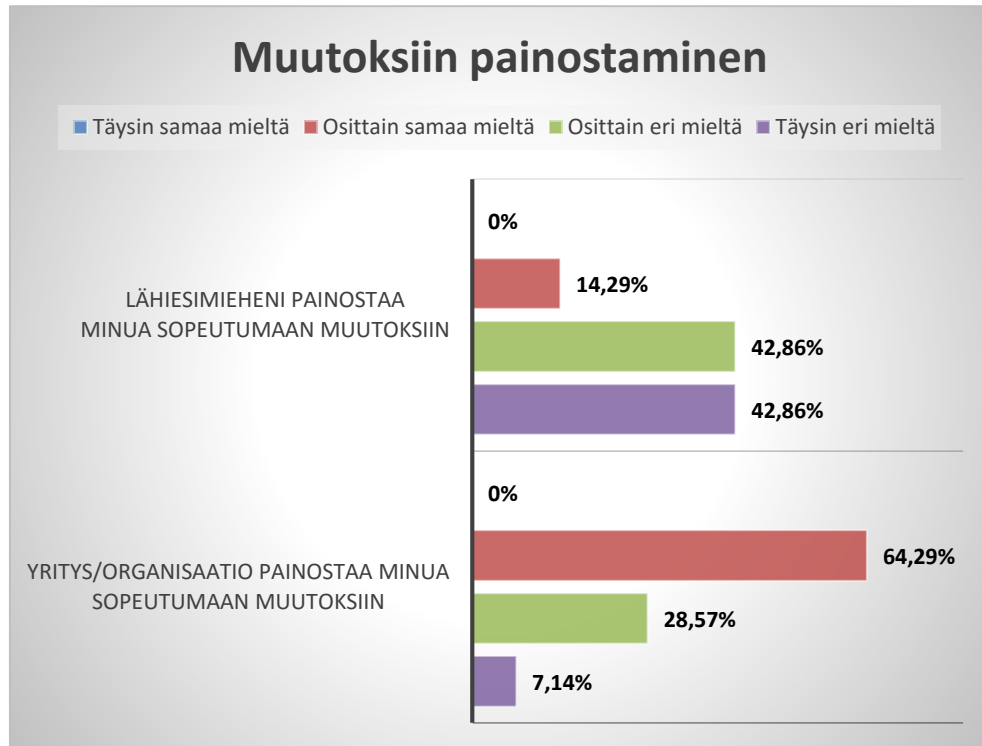
Suhtautuminen muutokseen on parempaa, mikäli tiedonsaanti on hyvää. Yli 90 % vastaajista koki suhtautumisen muutosta kohtaan helpommaksi, mikäli he saivat tietoa siitä hyvin.

Taulukko 8. Työntekijöiden taustan ja yrityksen historian vaikutukset muutokseen suhtautumiseen



Taulukko 9 kuvaa kokemuksia muutokseen painostamisesta. On huolestuttavaa, että lähes 65 % vastaajista koki yrityksen osittain painostavan muutokseen sopeutumisessa. Esimiesten painostamisesta kysyttäessä vastaava luku on vain 14,29 %. Esimiesten kannalta onkin hyvä huomata, että yli 85 % vastanneista koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että painostusta tulisi esimiehen puolelta. Näin ollen yrityksen puolelta tuleva painostus tapahtuu jotain muuta kautta, kuin esimiehen suunnalta. Yrityksen kannattaa kiinnittää tähän huomiota, miettiä mistä painostaminen on peräisin ja ennen kaikkea, onko siitä hyötyä.

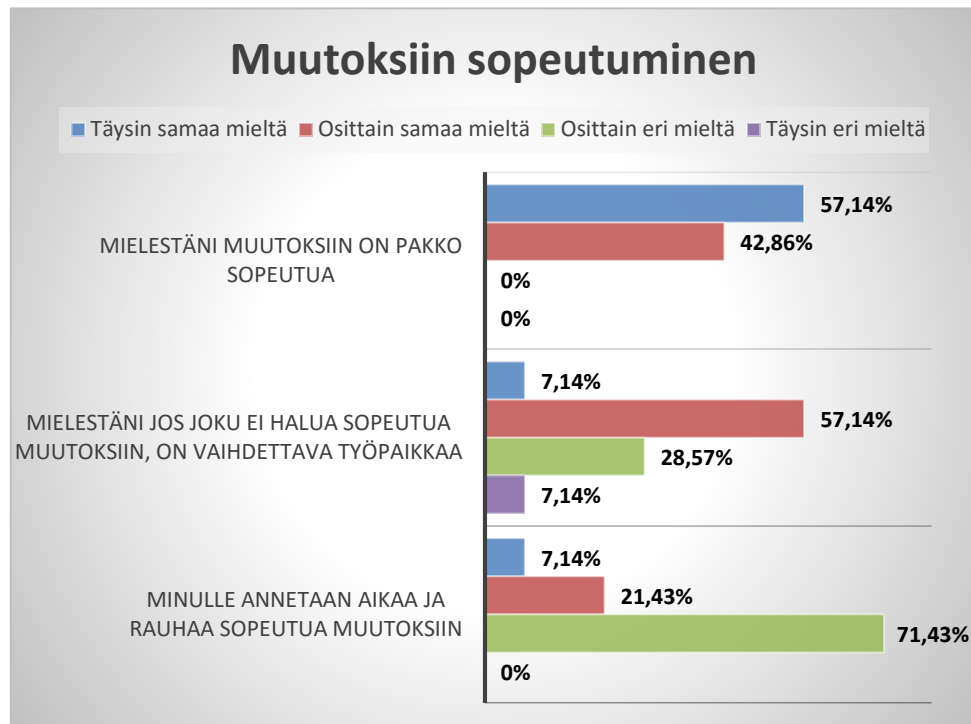
Taulukko 9. Muutoksiin painostaminen



Taulukon 10 antamien tuloksien mukaan suurin osa vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että muutoksiin on pakko sopeutua. Tämä tukee ajatusta siitä, että muutoksen koetaan olevan osa nykymaailmaa ja yrityskulttuuria. Tätä ei kannata välttämättä tulkita negatiivisena asiana. Toisaalta tämä tulos voi myös viitata siihen, että organisaation kulttuuri ei anna vaihtoehtoa muutoksiin sopeutumiselle. Suurin osa vastaajista oli myös osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että sopeutuminen on tehtävä tai muutoin kannattaa vaihtaa työpaikkaa. Kuitenkin yli 30 % oli sitä mieltä, ettei työpaikkaa tulisi vaihtaa sen vuoksi, että muutoksiin ei halua sopeutua. Esimiehen ja yrityksen kannattaa panostaa koulutukseen ja asenteiden parantamiseen muutoksien keskellä, jottei työpaikan vaihtamisesta tule vaihtoehtoa.

Kysyttäessä sopeutumiseen annettavasta ajasta ja rauhasta, yli 70 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että niitä olisi riittävästi. Tämä on huolestuttavaa, ja antaa viitteitä siitä, että muutoksia tehdään paljon ja nopealla tahdilla. Tämä vähentää työntekijöiden voimavaroja muutoksen käsittelyyn ja sopeutuminen jää kesken.

Taulukko 10. Muutoksiin sopeutuminen



Taulukko 11 kuvaa henkilöstön kokemuksia pystyä vaikuttamaan organisaatiossa ja osastolla tehtäviin muutoksiin. Organisaatiotasolla tehtäviin muutoksiin ei koeta olevan mahdollisuutta vaikuttaa (71,43 %) tai niihin voidaan vaikuttaa liian vähän (28,57 %). Erittäin hyvin tai riittävästi ei kukaan kokenut voivansa vaikuttaa. Osastolla tehtäviin muutoksiin koetaan voivan vaikuttaa enemmän. Riittävästi koki voivansa vaikuttaa 35,71 % ja erittäin hyvinkin 7,14 %. Liian vähän tai ei lainkaan mahdollisuutta vaikuttaa on kuitenkin myös hyvin paljon ja esimiesten tulee huomioida tämä jatkossa muutoksia tehdessään. Ero organisaatiotason muutoksiin vaikuttamiseen on kuitenkin todella suuri ja tukee näkemystä siitä, että useimmat muutokset tulevat organisaatiolta valmiiksi laadittuina, jolloin vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat.

Taulukko 11. Muutoksiin vaikuttaminen organisaatiossa ja osastolla



Taulukoissa 12 ja 13 voidaan verrata osaston henkilöstön kokemuksia osaston esimiesten sekä koko organisaation välillä tehtyihin muutoksiin.

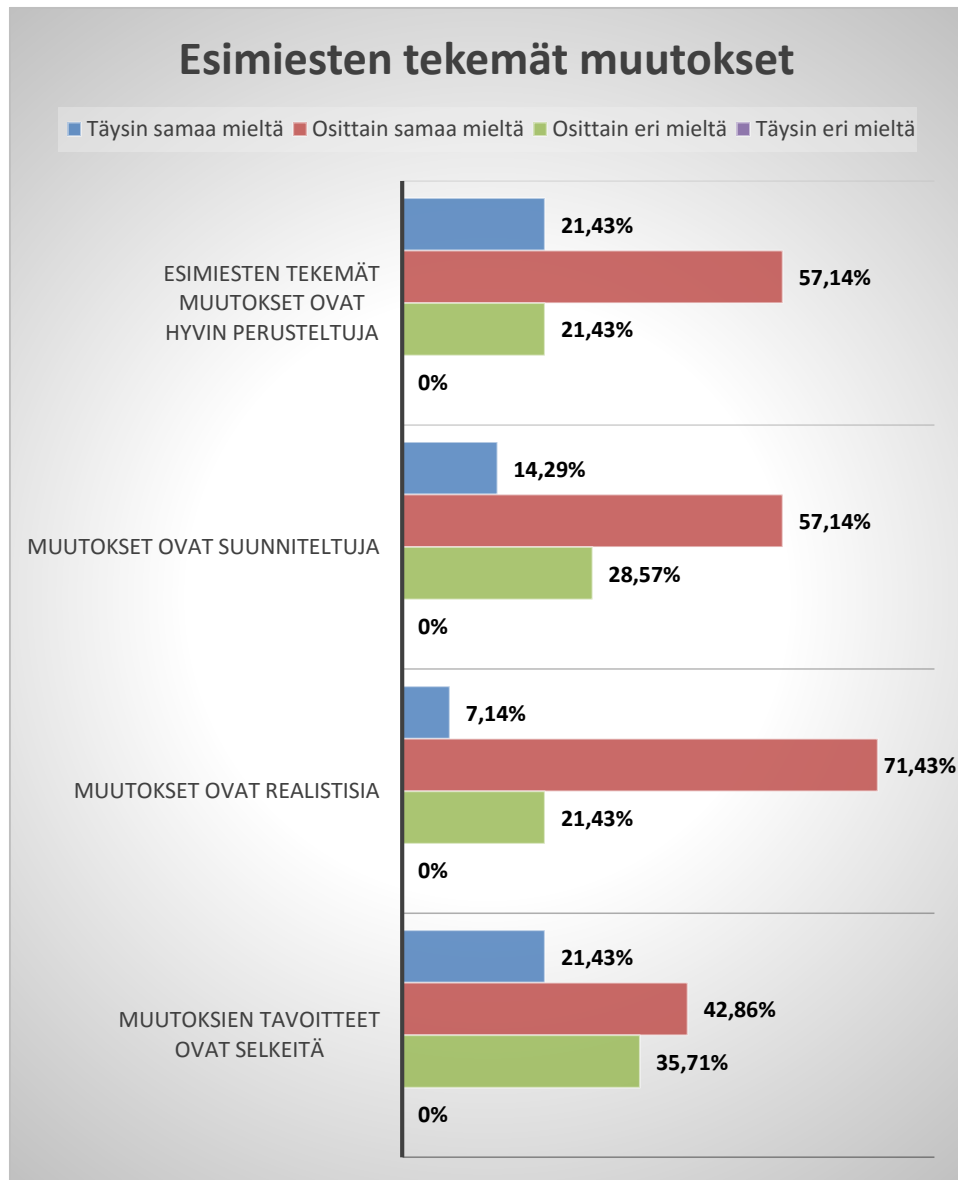
Yli viidennes vastaajista on sitä mieltä, että esimiesten tekemät muutokset ovat täysin perusteltuja, ja 57,14 % osittainkin perusteltuja. Tämän mukaan henkilöstö kokee esimiesten tekemät perustelut suurimmalta osin riittäviksi. Yksikään vastaaja ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että organisaation tekemät muutokset olisivat olleet täysin perusteltuja ja toisaalta yli 70 % koki niiden olevan osittain perusteltuja. Lähes 30 % taas oli osittain eri mieltä tästä, joten tämän perusteella yrityksen tulee panostaa kunnollisiin muutostekemisen perusteluihin.

Muutoksien suunnitelmallisuus sekä realistisuus olivat paremmin toteutettuja esimiesten tekeminä kuin organisaation tekeminä. Reilusti yli 70 % piti esimiesten tekemiä muutoksia vähintään osittain suunniteltuina ja realistisina. Vastaavasti organisaation muutosten realistisuudesta oli osittain samaa mieltä 28,57 % ja suunnitelmallisuudesta 35,71 %, täysin samaa mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Toimintaa tulee tehdä läpinäkyvämmäksi.

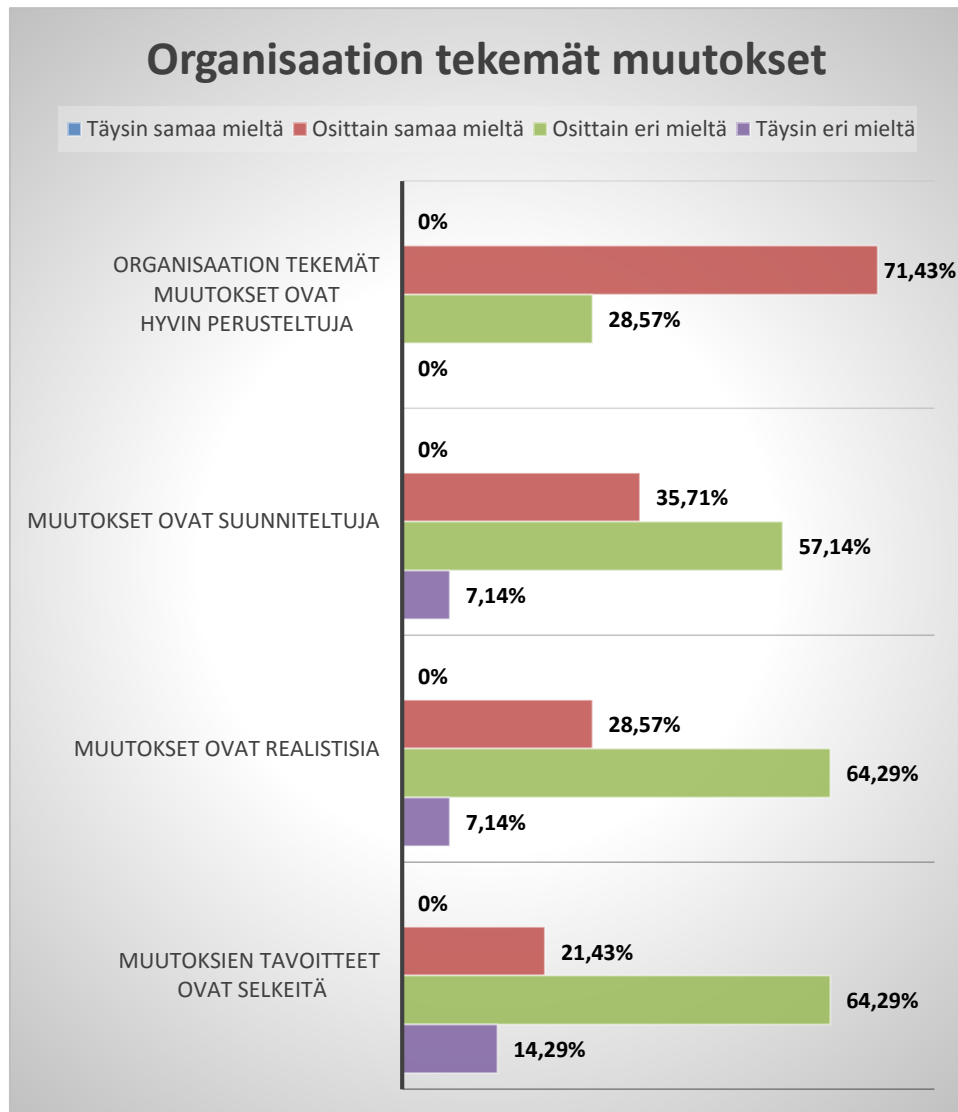
Lähes 65 % vastaajista koki esimiesten tekemien muutosten tavoitteet selkeinä tai osittain selkeinä. Lähes 80 % vastaajista oli vastaavasti osittain tai täysin eri mieltä siitä, että organisaation tekemien muutosten tavoitteet olisivat selkeitä.

Esimiehet pärjäävät yllä mainituissa asioissa erittäin hyvin organisaatioon verraten. Yrityksen tulee panostaa näihin enemmän, jotta tyytyväisyys pysyisi muutoksia kohtaan samana tai saataisiin kasvuun. Suunnitelmallisuus ja selkeät tavoitteet tulee käydä läpi jokaisessa muutoksessa realistisesti. Ilman näitä myös muutoksen uskottavuus kärsii, johon kyselyn tulokset viittaavat.

Taulukko 12. Esimiesten tekemät muutokset



Taulukko 13. Organisaation tekemät muutokset



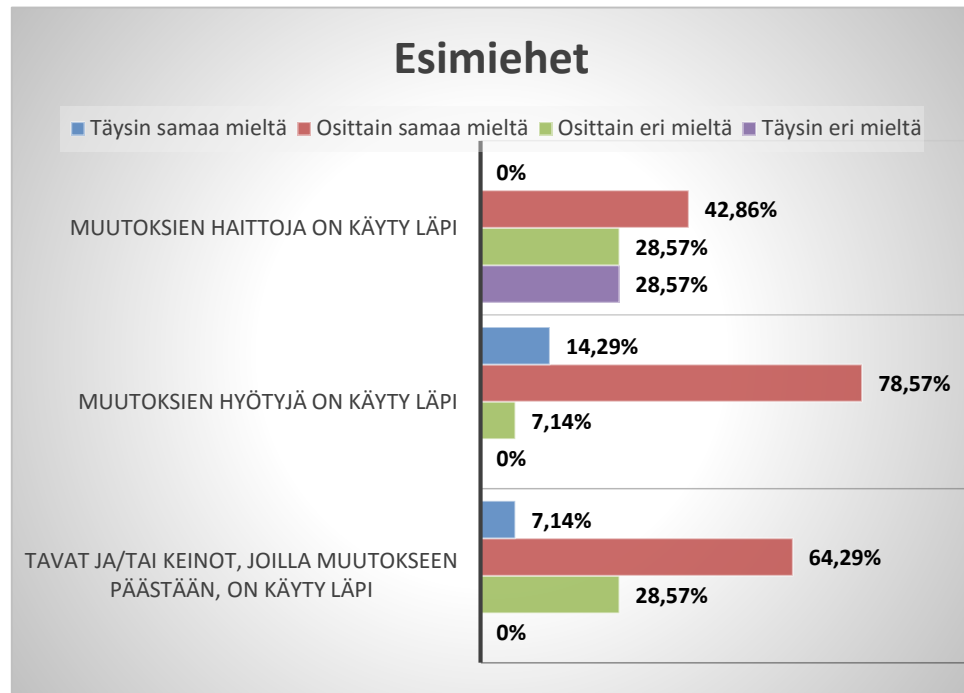
Taulukot 14 ja 15 käsittelevät osaston henkilöstön mielipidettä muutosasioiden läpikäymiseen niin esimiesten kuin organisaationkin kannalta. Esimiesten koettiin käyvän muutoksen haittoja läpi hieman organisaatiota enemmän. 42,86 % vastaajista oli osittain samaa mieltä, siitä että esimiehet ovat käyneet haittoja läpi, kun vastaava luku organisaation puolella oli 21,43 %. Vastaajia, jotka olivat osittain tai täysin eri mieltä siitä, että muutoksen haittoja käydään läpi organisaatiotasolla, oli kuitenkin huomattavasti enemmän, 78,57 % kuin vastaavasti esimiestasolla, 57,14 %.

Myös hyötyjen läpikäynnistä oli 92,86 % täysin tai osittain samaa mieltä esimiestasolla ja organisaatiotasolla vastaavasti 64,29 %. Hyötyjä käydään tämän perusteella enemmän läpi kuin haittoja. Hyötyjen läpikäynti on aina hyödyllistä uusien asioiden kohdalla, mutta haittojen huomioiminen antaa henkilöstölle luotettavan kuvan muutoksista. Tilanne tulee tuskin koskaan kuitenkaan olemaan sellainen, jossa ei ole haittoja lainkaan.

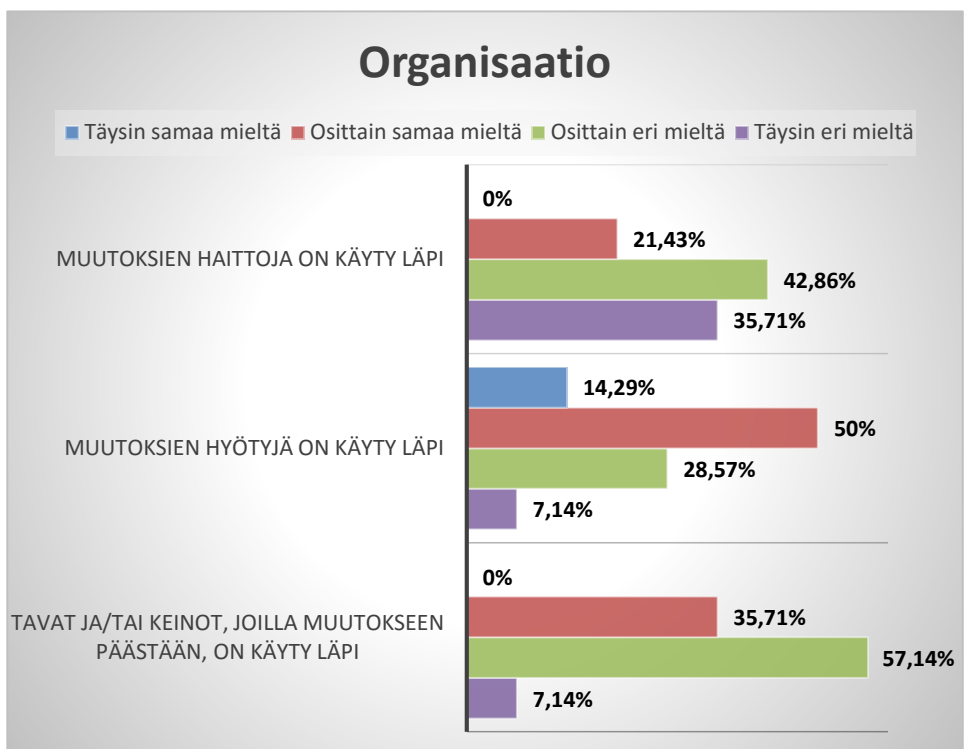
Huomattavin ero esimiesten ja organisaation välillä on tässä osiossa tapojen läpikäyminen, joilla muutokseen päästään. Yli 70 % vastaajista oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että näitä tapoja on käyty esimiesten toimesta

läpi. Vastaavasti lähes 65 % oli eri tai osittain eri mieltä siitä, että organisaatio on käynyt näitä tapoja läpi.

Taulukko 14. Muutosasioiden läpikäyminen – esimiehet



Taulukko 15. Muutosten läpikäyminen - organisaatio

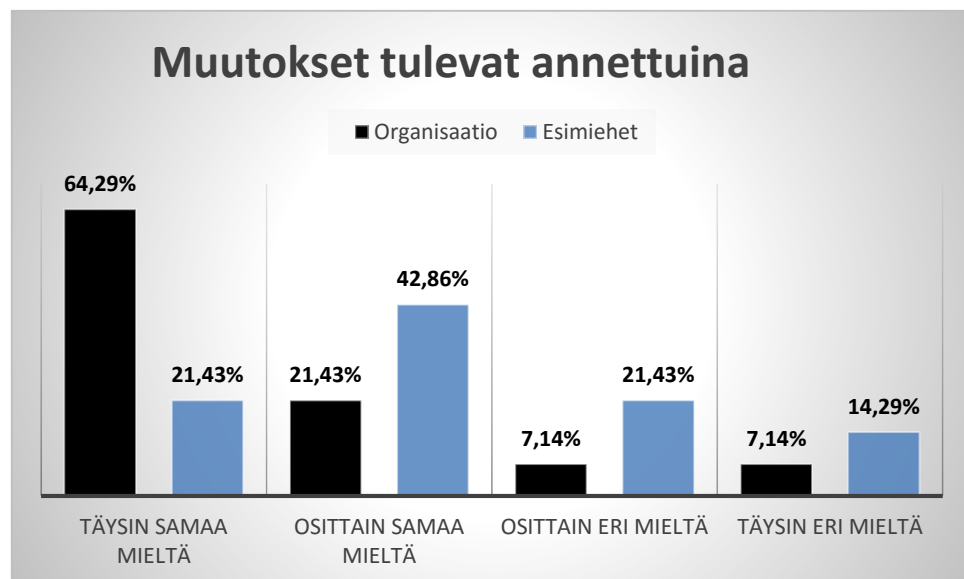


Taulukossa 16 käsitellään esimiesten ja organisaation tapaa tuoda muutokset valmiiksi paketoituina henkilöstön toteutettavaksi. Esimiesten haastatteluiden perusteella lähes kaikki organisaation johdolta tulevat muutokset ovat valmiiksi räätälöityjä eikä esimiehille tai osastolle jää tällöin mahdollisuuksia vaikuttaa tai kehittää niitä. 64,29 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että muutokset yrityksessä tulevat annettuina, 21,43 % taas osittain samaa mieltä. Onkin organisaation kannalta huolestuttavaa, että vain 7,14 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että muutokset tulevat yritykseltä annettuina.

Esimiesten kohdalla vain 21,43 %, eli kolmasosa vastaajista organisaation vastausprosenttiin verrattuna on sitä mieltä, että muutokset tulevat annettuina. Esimiesten tekemät muutokset tulevat tämän tiedon valossa vähemmän valmiina ja jättävät näin ollen henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää muutostyötä.

Muutosvastarinnan pienentämiseksi muutoksia tulisi tehdä siten, että henkilöstöllä olisi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa muutostyöhön. Esimiesten on kiinnitettävä tähän organisaation lailla huomiota.

Taulukko 16. Muutoksien tuleminen valmiiksi räätälöityinä, ns. annettuina.



Taulukko 17 käsittelee henkilöstön kokemuksia siitä, onko muutoksia ollut organisaatiossa ja osastolla liikaa, sopivasti, liian vähän tai ei lainkaan. Kummassakaan kysymyksessä muutoksia ei koettu olleen liian vähän tai ei lainkaan, joten nämä osuudet jätettiin taulukosta kokonaan pois. Sen sijaan, kuten taulukko osoittaa, 85,71 % vastaajista kokee organisaatiossa tehtyjä muutoksia olleen liikaa, ja samoten 64,29 % vastaajista kokee saman tilanteen olleen osastolla. Kuitenkin osastolla olleita muutoksia koki suurempi osa vastaajista, 35,71 % olleen sopivasti, mikä voi viitata siihen, että muutoksia on johdettu ja käsitelty eri tavalla osastolla kuin koko organisaation tasolla.

Muutoksia voidaan kokea olevan liikaa, jos muutosten käsittely on ollut henkilöstön mielestä vajavaista. Tällöin yhden muutoksen koetaan olevan

vielä kesken toisen alkaessa eikä muutokseen voida valmistautua riittävän hyvin. Jos muutoksia ei käsitellä lainkaan, voi mielikuva muutoksista olla samankaltainen.

Taulukko 17. Muutoksien määrä organisaatiossa ja osastolla



6.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen osio käsittelee osaston henkilöstön tyytyväisyyttä muutosjohtamiseen sekä heidän käsitystään siitä, mitä esimiehen muutosjohtaminen käytännössä on. Tässä verrataan myös organisaatiotason ja esimiestason muutosjohtamiseen liittyvää henkilöstötyytyväisyyttä.

Kyselylomakkeella pyydettiin kymmenestä vaihtoehtoisesta muutosjohtajan ominaisuudesta valitsemaan viisi vastaajan mielestä tärkeintä. Vastaukset on kuvattu taulukossa 18. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että avoimuus on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Muut neljä suosituinta ominaisuutta olivat kyky kuunnella ja olla läsnä (85,71 %), halu selvittää ja hakea tietoa (71,43 %), viestintäkyky (71,43 %) sekä hyvä tieto-taito (64,29 %). Puolet vastaajista piti rehellisyyttä (50 %) tärkeänä ominaisuutena. Loput vaihtoehdot saivat kukin alle 15 % kannatuksen, ja näistä empaattisuus vähiten (7,14 %). Osastolla arvostetaan tämän mukaan avoimesti toimivaa johtajuutta, jossa asioita selvitetään jatkuvasti, niistä kerrotaan faktapitoisesti ja ollaan läsnä johtajana.

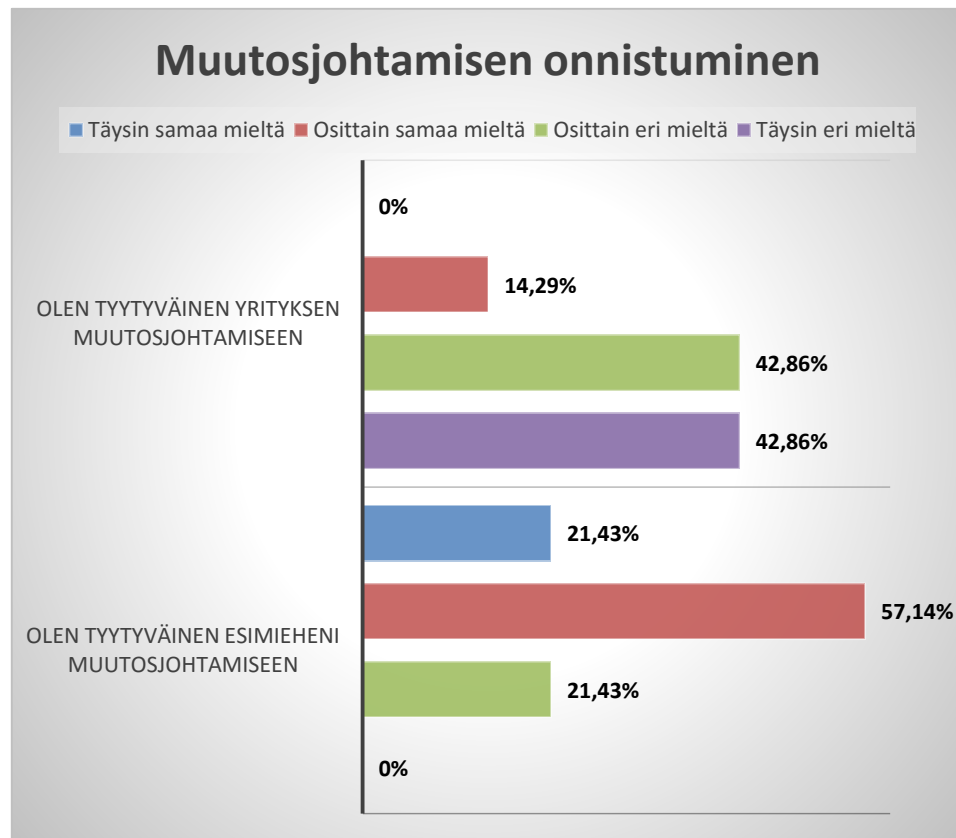
Taulukko 18. Muutosjohtajan tärkeitä ominaisuuksia



Taulukko 19 vertaa osaston henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation muutosjohtamiseen ja esimiehen muutosjohtamiseen. Kukaan vastaajista ei ole täysin tyytyväinen yrityksen muutosjohtamiseen ja vain 14,29 % on osittain siihen tyytyväinen. 42,86 % vastaajista on joko osittain tai täysin tyytymätön. Organisaation suositellaan panostavan tähän henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi ja ottavan huomioon onnistuneen muutosjohtamisen ja henkilöstötyytyväisyyden yhteyden.

21,43 % vastaajista on täysin tyytyväinen oman esimiehensä muutosjohtamiseen ja suurin osa vastaajista, 57,14 % osittain tyytyväinen. Tulos on erittäin hyvä verrattuna yrityksen muutosjohtamisen saamiin tuloksiin. Osittain tyytymättömiä kuitenkin löytyy, mutta kukaan vastaajista ei ole täysin tyytymätön.

Taulukko 19. Tyytyväisyys koskien organisaation ja esimiehen välistä muutosjohtamista



Taulukko 20 kuvailee osaston henkilöstön näkemystä esimiehen muutosjohtamisesta ja sen onnistumisesta. Muutosjohtamisen onnistuminen hyvin on jakanut vastaajat puoliksi. Puolet on osittain samaa mieltä ja puolet taas osittain eri mieltä siitä, että muutosjohtaminen on onnistunut. Tämä voi viitata siihen, että osittain onnistumisen kannalla olevat kokevat muutoksen ja sen johtamisen positiivisena ja siksi ovat vastanneet positiivisemmän vaihtoehdon mukaisesti. Osittain eri mieltä-vaihtoehto saatetaan kokea negatiivisemmaksi, ja mikäli kokemukset muutosjohtamisesta ovat useimmiten negatiivisia, voi tämän vaihtoehdon valitseminen houkuttaa enemmän. Tämän perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yleisesti ottaen muutosjohtamiseen ollaan tyytyväisiä, vaikka parannettavaakin löytyy.

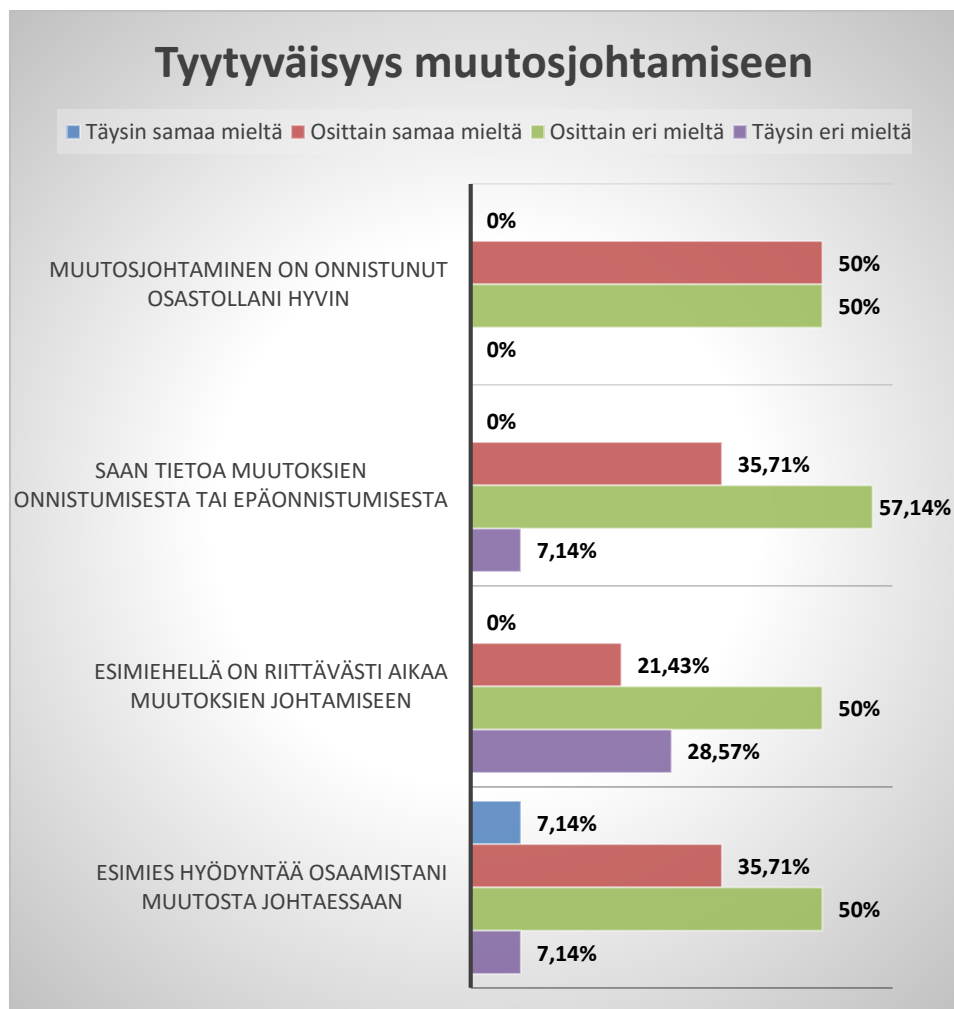
Suurin osa vastaajista, 57,14 %, oli osittain ja 7,14 % täysin eri mieltä siitä, että muutoksien onnistumisesta tai epäonnistumisesta tiedotetaan hyvin. Vain reilu kolmasosa vastaajista koki olevansa osittain samaa mieltä. Esi-
miesten haastatteluiden perusteella seuranta kaivattiin enemmän, samoten muutosten juhlintaa. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä tiedottaminen, seuranta ja niin sanottu muutoksen juhliminen eivät ole onnistuneet.

Esimiehen muutosjohtamisen ajankäytöstä oltiin monta mieltä. Suurin osa, puolet vastaajista oli kuitenkin osittain eri mieltä ja jopa 28,57 % täysin eri mieltä siitä, että aikaa käytettiin tarpeeksi. Vain reilu viidesosa vastanneista oli osittain samaa mieltä ajankäytön riittävydestä. Tähän tulee esimiesten

tarttua, sillä vaikutelma vähäisestä ajankäytöstä voi johtaa henkilöstön kohdalla käsitykseen välinpitämättömästä esimiehestä tai johtajasta, joka ei koe muutoksen johtamista tärkeäksi. Organisaation tulee antaa esimiehille enemmän aikaa muutosjohtamiselle sen sijaan, että kiirehditään muutoksien tekoa toisen perään.

On hyvä todeta, että 42,85 % on joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että hänen osaamistaan hyödynnetään muutosjohtamisessa. Suurempi osa, 57,14 % on kuitenkin päinvastaista mieltä. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia ja tämä kannattaa huomioida muutosjohtamisessa.

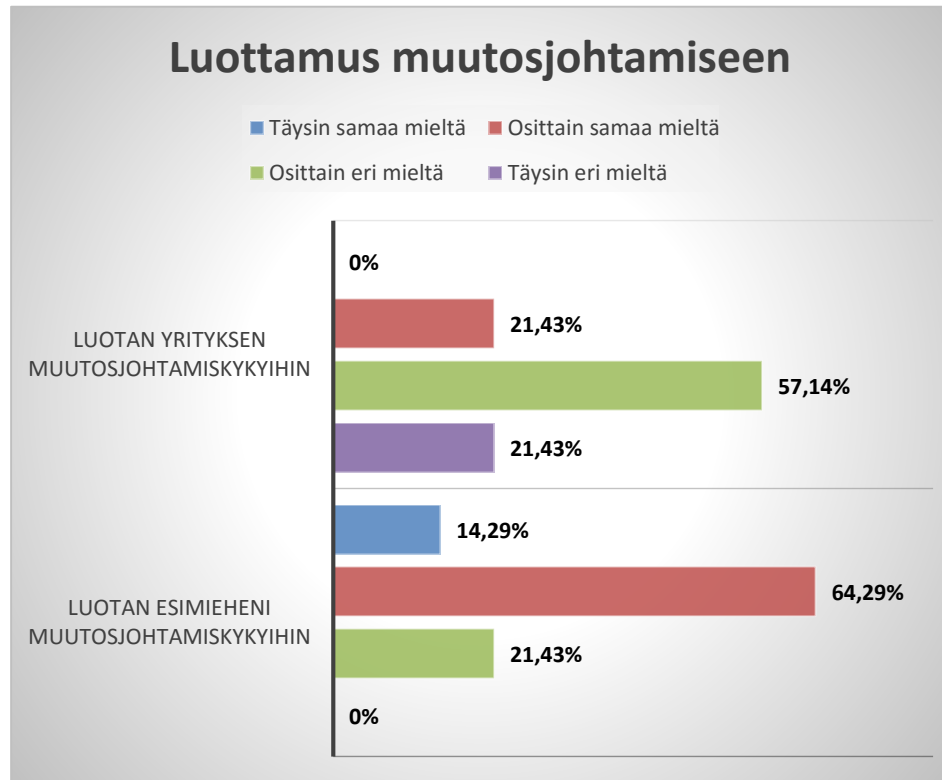
Taulukko 20. Tyytyväisyys muutosjohtamiseen



Taulukko 21 vertaa osaston henkilöstön luottamusta organisaation ja esimiehen muutosjohtamisen välillä. Esimiehen muutosjohtamistaitoihin luotetaan huomattavasti enemmän kuin koko organisaation kykyihin. Jälleen yksi syy tähän voi olla muutosviestinnässä ja organisaation byrokraattisessa tavassa toimia muun muassa päätöksiä tehdessään. 64,29 % vastaajista oli osittain ja 14,29 % täysin samaa mieltä esimiehen muutosjohtamiskykyihin

luottamisesta. Tämä on esimiehille erittäin hyvä tulos ajatellen vaikeaa organisaation uudistustilannetta ja viestintähankaluuksia. Organisaatiotasolla vastaavasti kukaan ei täysin luottanut yrityksen muutosjohtamiskykyihin ja osittainkin luotettiin vain 21,43 %:n mielestä. Osittain eri mieltä muutosjohtamiskykyihin luottamisesta oli jopa 57,14 % ja täysin eri mieltä 21,43 %. Organisaatiolla on tämän perusteella ongelmia luottamuksen suhteen ja rakenteelliset muutokset sekä byrokratian vähentäminen voivat auttaa tämän ratkaisemisessa.

Taulukko 21. Luottamus muutosjohtamiseen

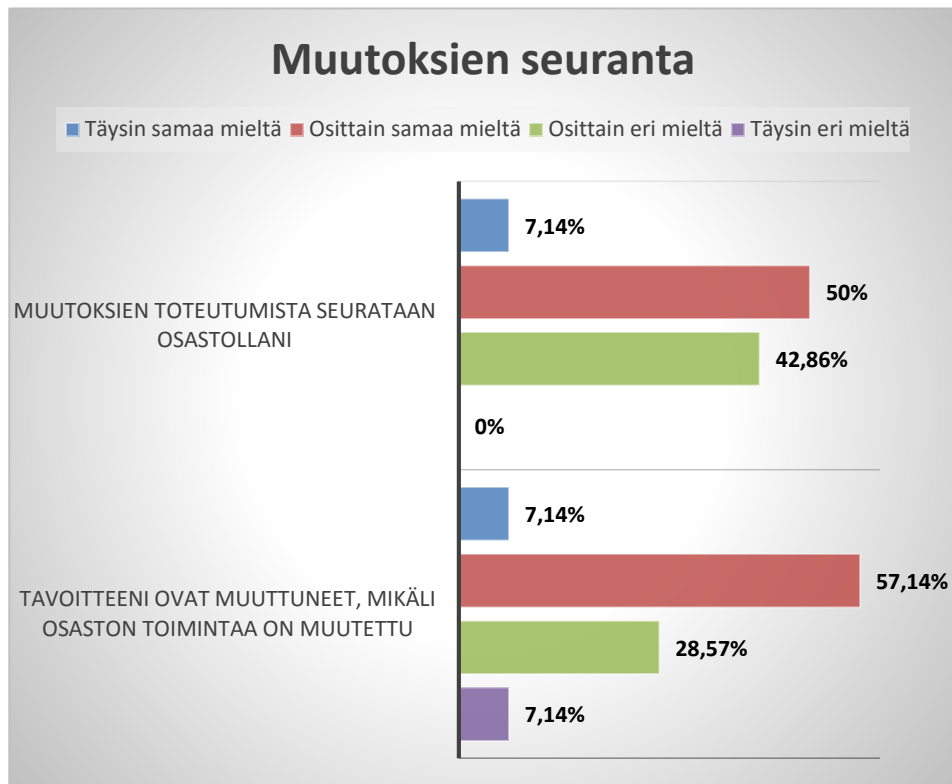


Taulukossa 22 käsitellään vastaajien tuntumaa muutoksien seurannan suhteen. Kysymyksissä selvitettiin miten vastaajat kokevat muutoksien seurannan ja kuinka seuranta ja tavoitteita on muokattu muutoksien myötä. Tuloksien perusteella seuranta osastolla tehdään melko hyvin. Yli puolet vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä seurannan toteutumisesta, mutta toisaalta 42,86 % oli osittain eri mieltä. Tämä saattaa johtua siitä, että seuranta ei tehdä osastolla kovin näkyvästi ja työkalut seurannan tekoon ovat vain esimiehillä. Varsinaista virallista väylää tai käytäntöä ei tuloksien julkaisemiselle ole, vaan seuranta ja tuloksia tehdään silloin, kun sille löytyy aikaa ja tilaa.

Yli 60 % vastaajista koki tavoitteidensa muuttuneen osaston toiminnan tai omien työtehtävien muuttuessa. Tämä on äärimmäisen tärkeää, jotta muutokset voidaan viedä läpi onnistuneesti. Kuitenkin yli 30 % vastaajista oli joko täysin tai osittain eri mieltä tästä, minkä vuoksi esimiesten kannattaa miettiä, millä tavoin seuranta voidaan tehdä tehokkaammin. Kyse voi olla siitä, että vastaajille ei ole kerrottu uusista tavoitteista, jonka vuoksi he pyrkivät uusilla toimintamalleilla edelleen vanhaan tavoitteeseen, tai asia on

saatettu esittää epäselvästi. Esimiesten kannattaa huomioida tämä johtamistyössään ja rutinoida tavoitteiden läpikäynti jokaisen kanssa.

Taulukko 22. Muutoksien seuranta



6.3 Viestintä ja vuorovaikutus

Tämä osuus käsittelee kyselyn tuloksia viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen.

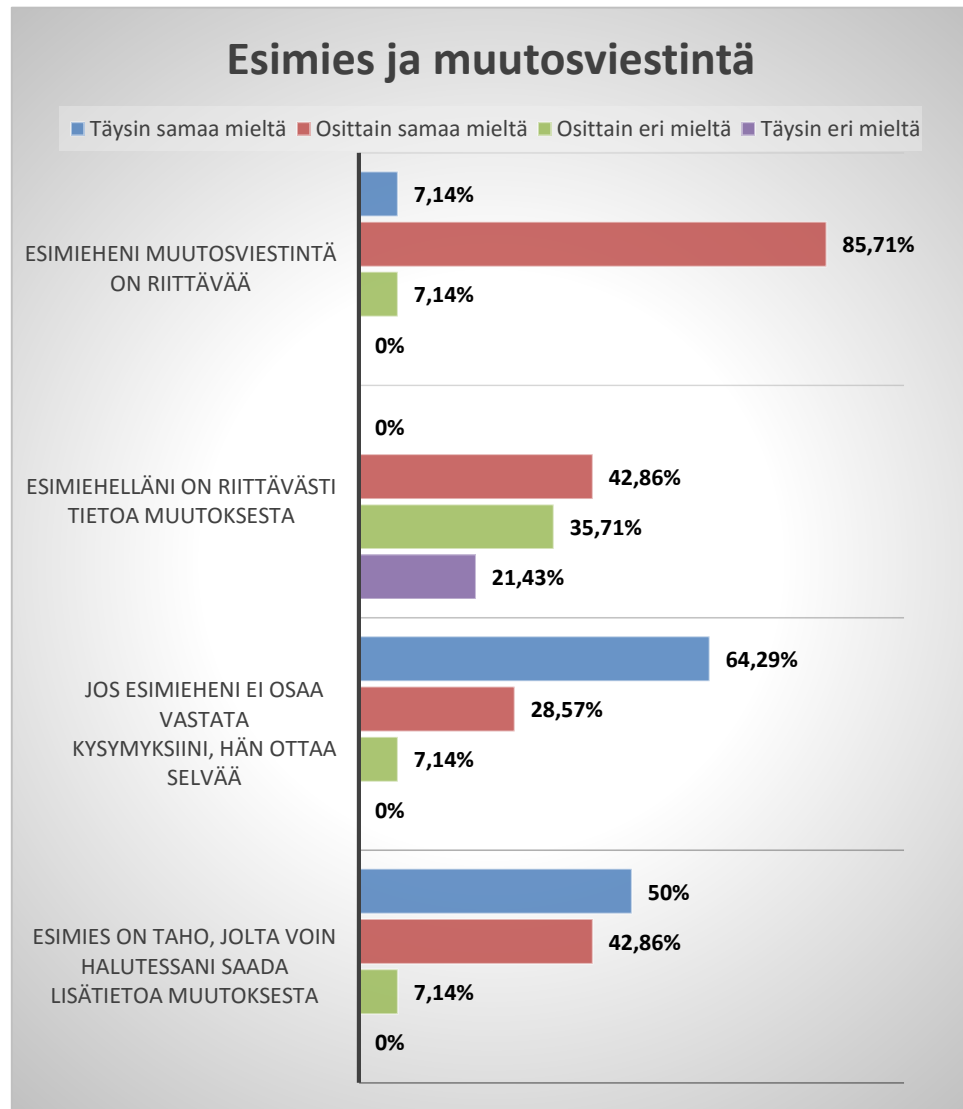
Esimiehen suhde muutosviestintään on äärimmäisen tärkeää muutoksen onnistumiselle. Taulukko 23 kuvaa tähän aiheeseen liittyvien kysymysten vastauksia. Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että esimiehen muutosviestintä on osittain tai täysin riittävää. Tämä osoittaa sen, että esimiehet panostavat muutosviestinnän laatuun ja määrään, kuten haastatteluistakin kävi ilmi.

Hajontaa ilmeni, kun kysyttiin onko esimiehellä riittävästi tietoa muutoksesta. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että esimiehellä olisi tietoa riittävästi, mutta lähes puolet kuitenkin koki sitä olevan osittain hyvin. Suurin osa oli kuitenkin joko osittain tai täysin eri mieltä tiedon riittävydestä. Tulos saattaa viitata siihen, että käsitys tiedon määrän riittävydestä vaihtelee työntekijöittäin, mutta myös siihen, että osalla vastaajista on yhteyksiä tai verkostoja, joiden kautta he saavat halutessaan lisätietoa eivätkä he näin ollen koe esimiehen tiedon riittävyttä niin tärkeäksi.

Seuraava väittämä esimiehen halusta ottaa selvää, jos hän ei jotain tiedä, kertoo esimiesten motivaatiosta viedä muutosviestintää laadukkaasti eteen-

päin. Yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä täysin tai osittain, että esimies selvittää ne asiat, joista ei tiedä kysyttäessä. Puolet vastaajista koki esimiehen olevankin se taho, jolta tietoa muutoksesta voi saada ja jopa 42,86 % oli osittain samaa mieltä. Kukaan ei kuitenkaan kahdessa jälkimmäisessä kokenut olevansa täysin eri mieltä, joten osastolla voidaan tulkita olevan luottamus esimiehen muutosviestintään ja haluun hakea lisätietoa.

Taulukko 23. Esimies ja muutosviestintä



Muutosviestintäkanavien käyttö tehokkaasti edesauttaa muutoksen läpiviemistä. Taulukon 24 mukaan vastaajilta kysyttiin ensisijaista muutosviestintän kanavaa ja seitsemästä vaihtoehdosta sähköposti nousi suosituimmaksi valinnaksi. Lähes 65 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutosviestintää tulee ensisijaisesti sähköpostitse. Muualta, mistä? - vaihtoehtoon saatiin avoin vastaus ”kahvihuoneesta”. Intranetin ja palaverien kautta koettiin myös tietoa saatavan. On huomioitava kuitenkin, että tässä on kysytty ensisijaista väylää muutosviestinnälle, ei suinkaan parasta mahdollista väylää.

Taulukko 24. Muutosviestinnän ensisijainen väylä

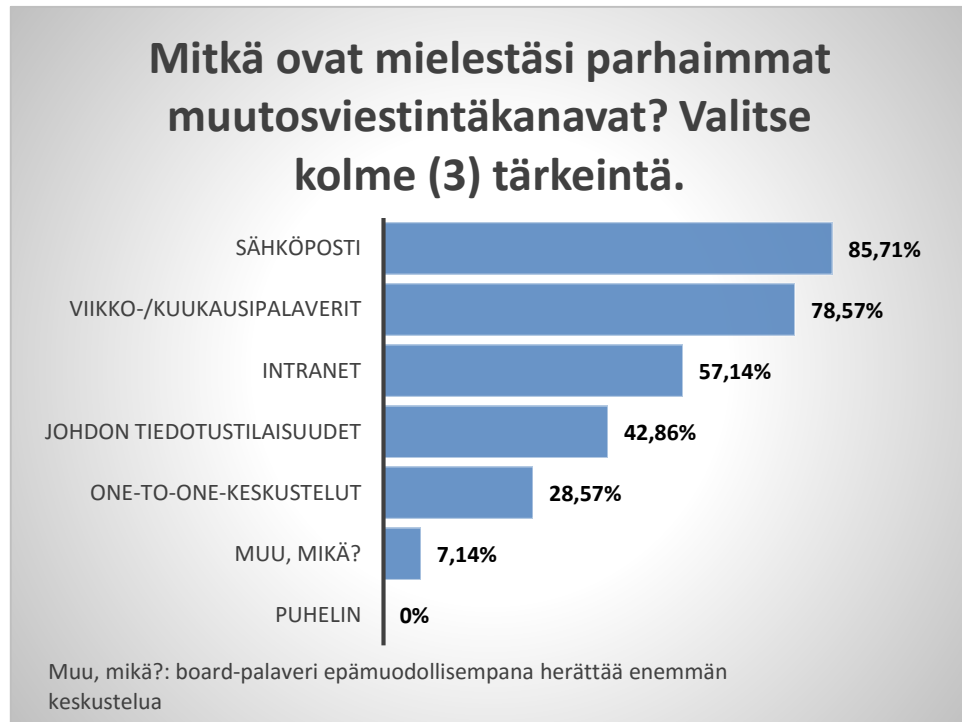


Taulukko 25 kuvaa vastaajien mielestä kolme tärkeintä muutosviestintäkanavaa. Yllättäen tässä nousi suosituimmaksi sähköposti (85,71 %). Tämä selittynee sillä, että suuret volyymit ovat helpoimmin tavoitettavissa sähköpostitse. Lisäksi pienistä muutoksista tiedotetaan mieluiten sähköpostilla, joten muutosten runsas määrä saattaa liittyä tämän kanavavalinnan suositavuuteen. Kuten taulukosta 24 ilmenee, useimmat saavat ensisijaisesti sähköpostitse tietoa muutoksesta ja taulukon 27 ”Viestinnän välineitä” mukaan taas muutosviestintää tehdään paljon sähköpostitse. Kaiken kaikkiaan sähköpostitse tehtävää viestintää siis tehdään paljon ja sitä pidetään hyvänä, jopa ensisijaisena väylänä.

Palaverit saivat seuraavaksi eniten kannatusta ja tähän liittyy myös muu, mikä?-vastauksen boordi, eli lyhyt aamupalaveri osastolla sijaitsevalla valkotaululla. Tämän koettiin olevan riittävän epävirallinen keskustelun virkoamiselle. Myös palaverit viikoittain tai kuukausittain voidaan kokea riittävän epävirallisiksi, jotta uskalletaan esittää kysymyksiä ja argumentteja. Intranet nousi kolmanneksi viestintäkanava-suosikiksi.

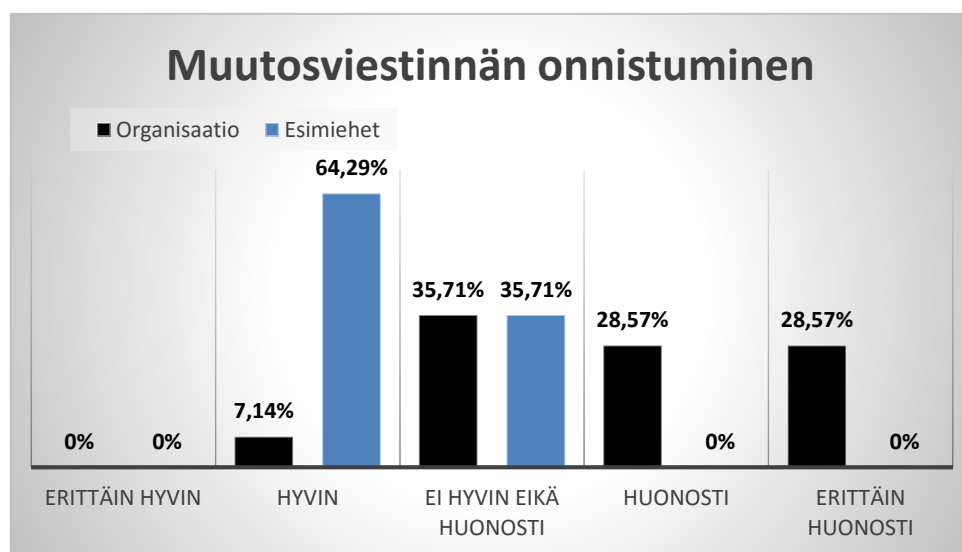
One to one-keskusteluja ei pidetty yhtä tärkeänä muutosviestintäkanavana kuin muita palavereja. Tämä voi johtua siitä, että keskustelujen sisältö harvoin liittyy suoraan uuteen viestittävään asiaan vaan keskusteluissa saatetaan enemmänkin puida omaa suhtautumista muutosasiaan. Näin ollen tätä ei välttämättä pidetä muutosviestinnän kanavana lainkaan.

Taulukko 25. Parhaimmat muutosviestintäkanavat



Muutosviestinnän onnistumista kysyttiin niin organisaatio- kuin esimiestä-sollakin. Taulukossa 26 nähdään organisaation ja esimiesten saamat tulokset. Siinä, missä kukaan vastaajista ei kokenut kummankaan osapuolen onnistuneen erittäin hyvin, 64,29 % vastaajista koki esimiesten onnistuneen hyvin. Vain 7,14 % taas koki organisaation onnistuneen hyvin. 35,71 % koki, etteivät niin organisaatio kuin esimiehetkään onnistuneet hyvin eivätkä huonosti. On kuitenkin tärkeää huomata, että esimiesten onnistumisesta kysyttäessä vain kaksi vaihtoehtoa, ”hyvin” sekä ”ei hyvin eikä huonosti”, saivat ääniä. Organisaation muutosviestinnän onnistumiseen vastattaessa hajontaa on enemmän. Vaihtoehdot ”ei hyvin eikä huonosti”, ”huonosti” ja ”erittäin huonosti” saivat lähes saman määrän vastauksia.

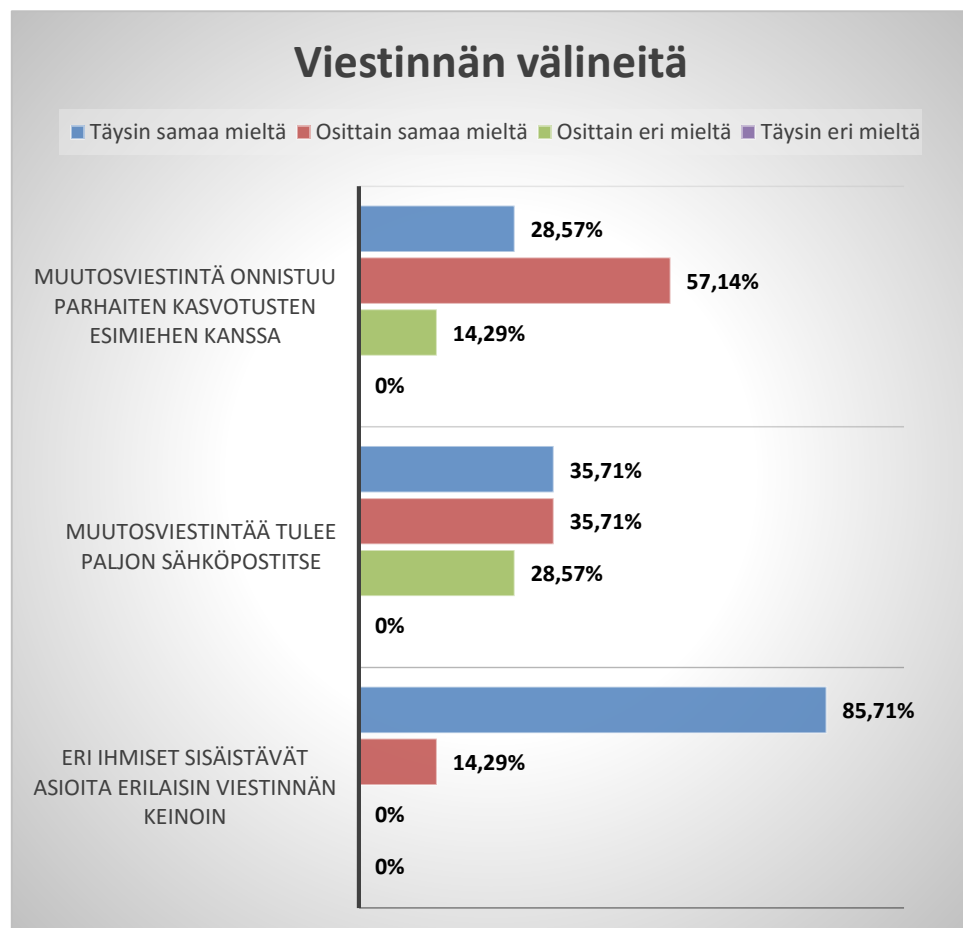
Taulukko 26. Muutosviestinnän onnistuminen organisaatiossa ja esimiesten kautta



Kyselyn avulla selvitettiin myös henkilöstön käsitystä viestinnän välineistä. 85,71 % vastaajista on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että muutosviestintä onnistuu kasvotusten parhaiten. Yhtä moni vastaaja on täysin samaa mieltä siitä, että eri ihmiset sisäistävät asioita eri keinoin. Tämä viittaa siihen, että muutosviestinnän kanavia valittaessa tulee niin organisaation kuin esimiehenkin huomioida kenelle ollaan viestimässä. Esimiesten haastatteluiden perusteella osastolla ja esimiehillä vallitsee sama käsitys viestinnästä näissä suhteissa. Tämä on ehdoton tekijä edesauttamaan muutoksen hyväksymistä osastolla.

Sähköpostiviestinnän paljoutta kysyttäessä yli 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että muutosviestintää tehdään paljon sähköpostitse. Taulukon 25 ”Parhaimmat muutosviestintäkanavat” mukaan 85,71 % vastaajista kuitenkin pitää sähköpostia yhtenä parhaimmista viestinnän välineistä, joten tätä ei välttämättä tule tulkita negatiiviseen sävyyn.

Taulukko 27. Viestinnän välineitä

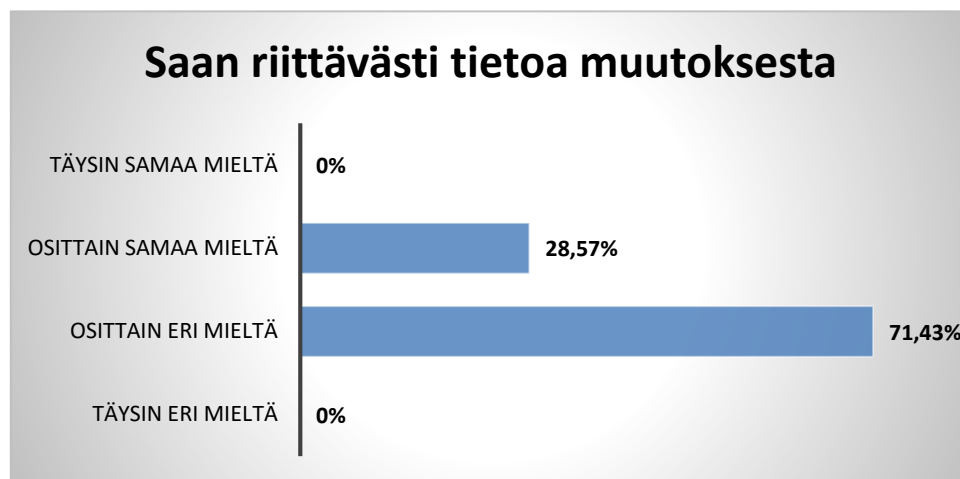


Seuraavissa neljässä taulukossa selvitetään henkilöstön mielipidettä muutosviestinnän laadusta.

Taulukossa 28 on tärkeää huomata, että 71,43 % on sitä mieltä, etteivät he saa täysin riittävästi tietoa muutoksesta. Jäljelle jäävät 28,57 % taas ovat osittain sitä mieltä, että tietoa saadaan riittävästi. Osittain eri mieltä olevat

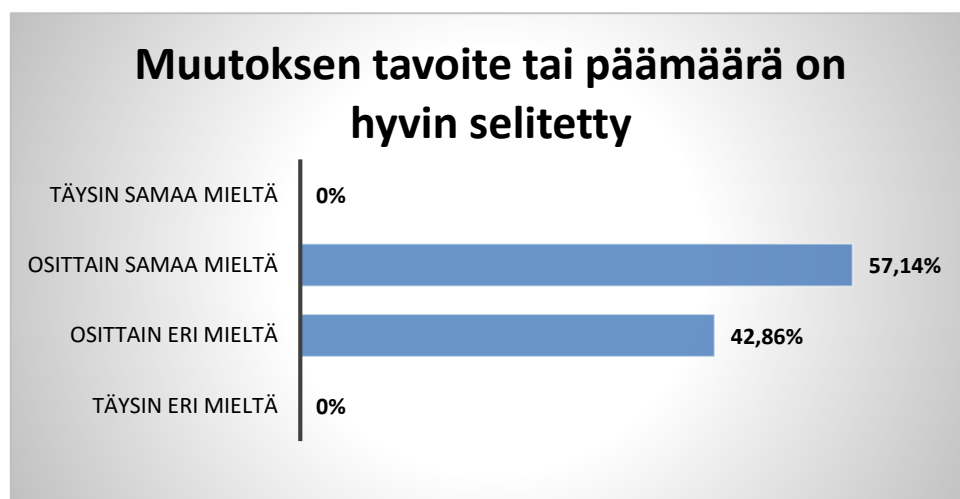
saattavat kokea muutosviestinnän huonosti onnistuneena, jolloin tämä vaihtoehto hieman negatiivisävyisempänä on houkuttelevampi kuin osittain samaa mieltä-vaihtoehto. Joka tapauksessa kukaan ei ole sitä mieltä että muutoksesta saataisi riittävästi tietoa, ja tämä on huolestuttavaa muutoksien onnistumisen kannalta. Tähän tulee esimiesten sekä organisaation yleisesti ottaa kantaa ja tehdä parannuksia. Viestinnän välineiden laajempi käyttö ja yhteistyö osastojen ja yritysjohtajan välillä voivat parantaa tulosta huomattavasti.

Taulukko 28. Saan riittävästi tietoa muutoksesta



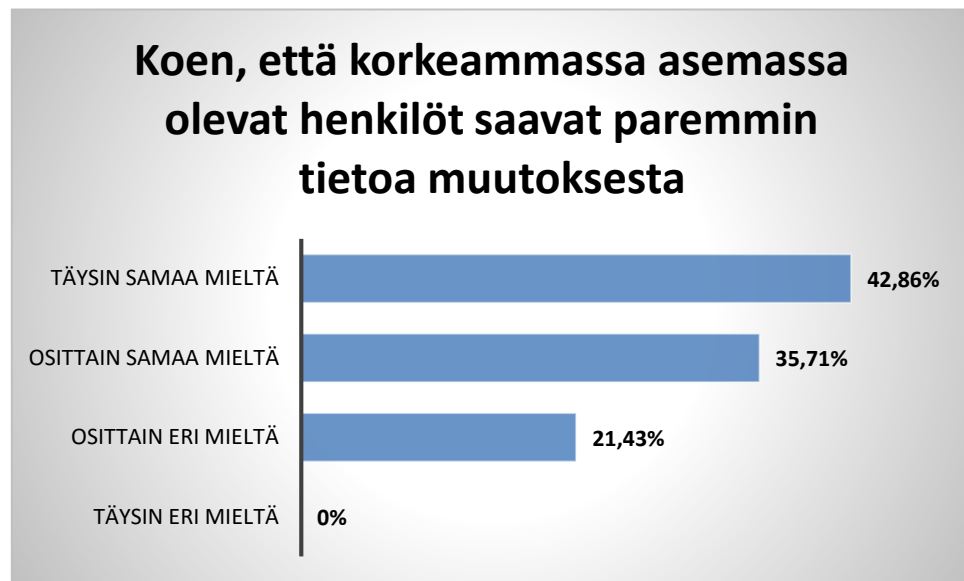
Taulukossa 29 selvitetään, onko muutoksen tavoite tai päämäärä hyvin selitetty. Kukaan vastaajista ei koe sen olevan täysin hyvin selitetty, mutta kuitenkin suurin osa, 57,14 % kokee sen osittain onnistuneen. Tähän tulee tästä huolimatta kiinnittää huomiota, sillä on selvää, että asioita on jäänyt epäselviksi. Tavoitteista ja päämääristä viestiminen ovat jälleen tärkeä osa muutosjohtamista ja muutoksessa onnistumista.

Taulukko 29. Muutoksen tavoite tai päämäärä on hyvin selitetty



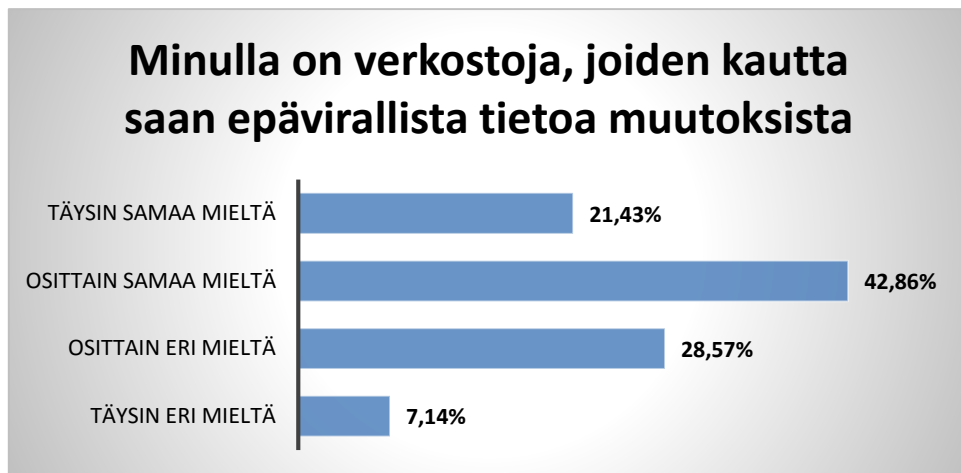
Taulukon 30 mukaan lähes 80 % vastaajista on täysin tai osittain sitä mieltä, että korkeammassa asemassa olevat henkilöt saavat paremmin tietoa muutoksesta. Mitä korkeammassa asemassa on, sitä parempi on tiedonsaataavuus. Sitä enemmän myös tietoa tulisi jakaa eteenpäin niin, ettei tällaisia tunteita herää mitä pidemmälle organisaatiokaaviossa mennään. Esimiesten on huomioitava, että riittävä tiedon jakaminen toteutuu. Kaikki tieto ei luonnollisesti ole jaettavissa, mutta tällöin tiedotus tulee toteuttaa siten, ettei salailulle jää spekulatiota.

Taulukko 30. Koen, että korkeammassa asemassa olevat henkilöt saavat paremmin tietoa muutoksesta



Epävirallisen tiedon tarve muutoksessa nousi haastatteluissa esille, jonka vuoksi henkilöstöltä kysyttiin omien verkostojen olemassa olost. Taulukko 31 osoittaa, että yli 60 %:lla vastaajista oli verkostoja, joiden kautta he voivat hankkia epävirallista tietoa muutoksista. Tällaisten verkostojen hankkiminen vaatii suhteita ja työkokemusta yrityksessä ja asettaa vähemmän aikaa työsuhteessa olleet eriarvoiseen asemaan muihin nähden. Myös se, että tarvitaan epävirallisia verkostoja virallisen tiedotuksen tueksi, on huolestuttavaa. Epäviralliset, vaikkakin yrityksen sisäiset, lähteet eivät välttämättä anna kuitenkaan paikkansapitävää tietoa, mikä voi johtaa huhupuheisiin ja väärinkäsityksiin. Tämä taas lisää muutosvastaisuutta ja organisaation on hankalaa kääntää väärä huhupuheita edukseen. Yrityksen muutosviestintä ei ole riittävää tukemaan esimiestyötä tai henkilöstöä muutoksessa.

Taulukko 31. Minulla on verkostoja, joiden kautta saan epävirallista tietoa muutoksista



Seuraavan luvun 7 kuvioissa 12 ja 13 esitetään yhteenveto tässä tutkimuksessa selvinneistä onnistuneen muutosjohtamisen elementeistä sekä muutostavastarinnan määrästä suhteessa henkilön asemaan ja muutoksesta saatuun tietoon.

7 ONNISTUNEEN MUUTOSJOHTAMISEN ELEMENTIT

Tässä luvussa käsitellään tutkimustyön johtopäätöksiä. Haastatteluista saatuja esimiesten näkemyksiä verrataan kyselyn kautta saatuihin osaston mielipiteisiin ja pyritään saamaan käsitys siitä, mistä elementeistä onnistunut muutosjohtaminen koostuu kohdeyrityksen osastolla.

Organisaatiomuutosta ei voi tapahtua, mikäli ihmiset eivät ole valmiita muuttamaan. Muutos on prosessi, jonka toteuttamiseen tarvitaan tekijöitä, ymmärrystä ja tahtotilaa, mutta ennen kaikkea ammattitaitoista johtamista. Yrityksen valmiudet tehdä muutoksia ovat edellytyksenä muuntautumiskyvylle ja nykypäivän menestykselle. Muutoksien todellinen tekeminen tapahtuu henkilöstön toimesta, jota johtavat esimiehet. Esimiesten muutosjohtamiskyvyt ja organisaation tähän tehtävään antamat työkalut ovat väyliä muutokseen. Muutosjohtaminen koostuu monista osa-alueista, jotka hyvän johtamisen kautta saadaan yhdistettyä. Johtaminen muutoksessa on tasapainottelua viestinnän, henkilöjohtamisen, ihmistuntemuksen ja yrityksen edun valvomisen välillä. Yhdellä osa-alueella epäonnistuminen voi aiheuttaa ketjureaktion, jonka vaikutuksia saatetaan käsitellä vielä useamman vuodenkin päästä henkilöstön muutosvalmiuteen heijastuvina vastarintoina.

Sekä esimiehillä että henkilöstöllä on tuloksien perusteella tarpeeksi tietoa siitä, mikä tai mitä muutos on. Siihen suhtautumiseen ja sopeutumiseen kaivataan niin esimiesten kuin henkilöstönkin puolelta koulutusta ja tukea jatkuvasti. Suurempi panostus koulutukseen ja osaamistason ylläpitämiseen auttavat muutoksen kohtaamisessa.

Tutkimuksen perusteella henkilöstö arvostaa nykypäivän henkilöstöjohtamisessa leader- ja manager-ominaisuuksilla johtavaa johtajaa. Tämä tukee myös Sydänmaanlakan (2004, 23) käsitystä siitä, että managerin ja leaderin ominaisuuksia yhdistämällä saadaan hyvä muutosjohtaja. Työntekijät arvostavat persoonallisia johtajia, joilla on tarvittava tieto-taito ja riittävä jämäkkyys asioiden oikeaan hoitamiseen. Omalla esimerkillä esimies osoittaa oman arvostuksensa yritystä, arvoja, tavoitteita ja strategiaa kohtaan ja luo näin hyvän pohjan yksilöiden työnteolle. Samalla esimerkillä esimies osoittaa olevansa töissä tiimiään varten, sitä tukien ja auttaen ja ohjaten oikeaan suuntaan. Tämä on edellytys hyvälle henkilöstöjohtajalle ja sitä kautta yrityksen menestymiselle.

Ammattitaitoinen johtaminen vaatii hyvää ihmistuntemusta, jämäkkyyttä ja ammatillista osaamista. Esimiehen tulee kehittää muutos- ja johtamisosaamistaan jatkuvasti voidakseen johtaa nykypäivän organisaatiossa ja organisaatiolta edellytetään tätä tukevaa asennetta ja rakennetta.

Kouluttautumisen tärkeys korostui tutkimuksen tuloksena. Esimiehet kaipaavat vuosittaista koulutusta muutokseen, sillä he kokivat muutoksen kuitenkin olevan jatkuvasti läsnä. He toivoivat myös henkilöstön kouluttamista muutokseen suhtautumiseen, jotta ihmiset ymmärtäisivät paremmin omia reaktioitaan ja syitä omiin tunteisiinsa ja toimintaan. Tietoisuus lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja henkilöstön keskinäinen ymmärrys paranee. Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella myös henkilöstö kaipaa

enemmän koulutusta, vaikka sitä koetaan myös saaneen. Henkilöstö ymmärsi tiedon määrän ja muutosvastaisuuden yhteyden, mutta väyliä tiedonsaannille tulee kehittää. Jokaisella työntekijällä työkokemuksesta riippumatta tulee olla pääsy samoihin tietoihin ja jokaisella on oikeus saada tietoa personoidusti. Yhdelle sopiva viestinnän keino ei välttämättä riitä toiselle. Muutosviestinnälle voidaan sopia yksi pääväylä, esimerkiksi sähköposti, ja yksi pääviestijä, mutta on tärkeää myös huomioida, että viestintä ei koskaan saa olla yhden tekijän varassa.

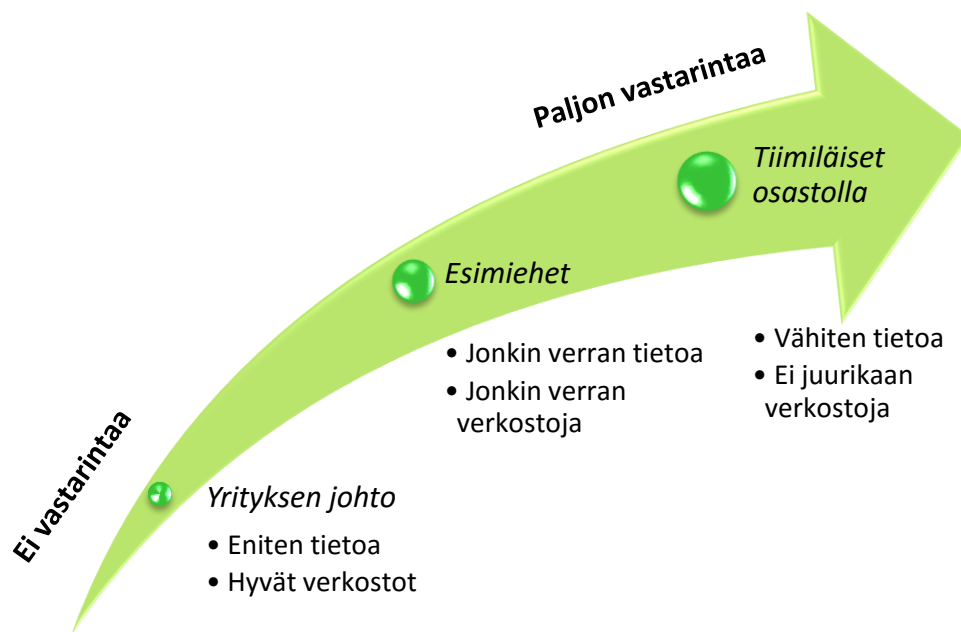
Työntekijät eivät juuri kokeneet yrityksen muutoshistorian vaikuttaneen heihin. On syytä kuitenkin olettaa, että mahdollisen lisäkoulutuksen myötä tuleva ymmärrys avaa työntekijöiden näkemystä siitä, miten yrityksen historialla on loppujen lopuksi vaikutusta omaan muutossuhtautumiseen ja –sopeutumiseen. Mahdolliset aiemmat epäonnistumiset muutosten läpiviennissä tai johtamisessa voivat vaikuttaa henkilöiden asenteisiin negatiivisesti jo ennen uusien muutoksien jalkauttamista. Myös positiiviset kokemukset voivat parantaa muutosten hyväksyntää, mutta toisaalta ne voivat tuoda negatiivisenkin aspektin uuteen muutokseen, jos se koetaan huonommin hoidetuksi kuin aiemmin. Voidaan herkästi ajatella, että ennen tämä tehtiin paremmin. Organisaation kannattaa selvittää miten muutoksia on aiemmin viety läpi ja millaisella menestyksellä. Tällä tavoin voidaan löytää muutoksesta aiheutuneet haitat etukäteen ja kenties jopa estää samojen virheiden tekeminen. Myös aiemmat onnistumiset kannattaa käydä läpi, jotta niistä voidaan oppia.

Muutosjohtajan on tiedostettava vastuunsa viestinnän avainhenkilönä ja mahdollisten ongelmien ratkaisijana. Muutosviestinnän tulee olla ymmärrettävässä muodossa, vastaanottajalle personoitua, yksinkertaista ja sitä tulee toistaa moneen otteeseen. Faktapitoinen ja ajankohtainen viestintä koettiin myös henkilöstön puolella hyvänä muutosjohtajan ominaisuutena. Tämä vastuu tarkoittaa myös sitä, että muutosjohtajan on toimittava uskottavasti ja oltava vakuuttava ulosannissaan. Mikäli muutosjohtaja ei usko asiaansa, saattaa se aiheuttaa muutoksen läpiviennille uusia esteitä. Esimies johtaa muutosta omalla esimerkillään ja esimerkin voimalla on suuri vaikutus alaisiin.

Muutosvastarinta kasvaa tiedon vähyyden lisääntyessä. Haastatteluiden ja kyselyn myötä kävi ilmi, että mitä enemmän henkilöllä on verkostoja ja mitä korkeammassa asemassa hän on, sitä paremmin hänellä on pääsy tietoihin, jotka madaltavat muutosvastarintaa. Organisaatiokaaviossa alaspäin edettäessä tiedon määrän saanti vähenee ja muutosvastarinta kasvaa. Osastolla toimivat työntekijät ovat eniten esimiehiltä saatavan tiedon varassa, joka johtaa pahimmillaan suureen vastarintaan tiedonsaannin ollessa vähäisintä. Tämä ei yksinään tarkoita sitä, että esimiestyö olisi huonolla tasolla, sillä organisaation johdolla on vastuu tiedon välittämisestä ja tiedonsaannin varmistamisesta. Esimiesten tulee kuitenkin tiedostaa taustasyitä muutosvastarinnalle nykyistä paremmin. Pelkkä epäonnistunut viestintä ei ole syynä muutosvastaisuuteen.

Henkilöstö ymmärtää yhteyden tiedonsaannin sekä siitä aiheutuvien muutosvastarintatunteiden välillä ja pyrkivät mahdollisimman hyvin hankkimaan tietoa, useimmiten esimiehiltä. Tämä asettaa esimiehille sekä yrityksen johdolle vaatimukset tuottaa tietoa paremmin ja useammilla väylillä.

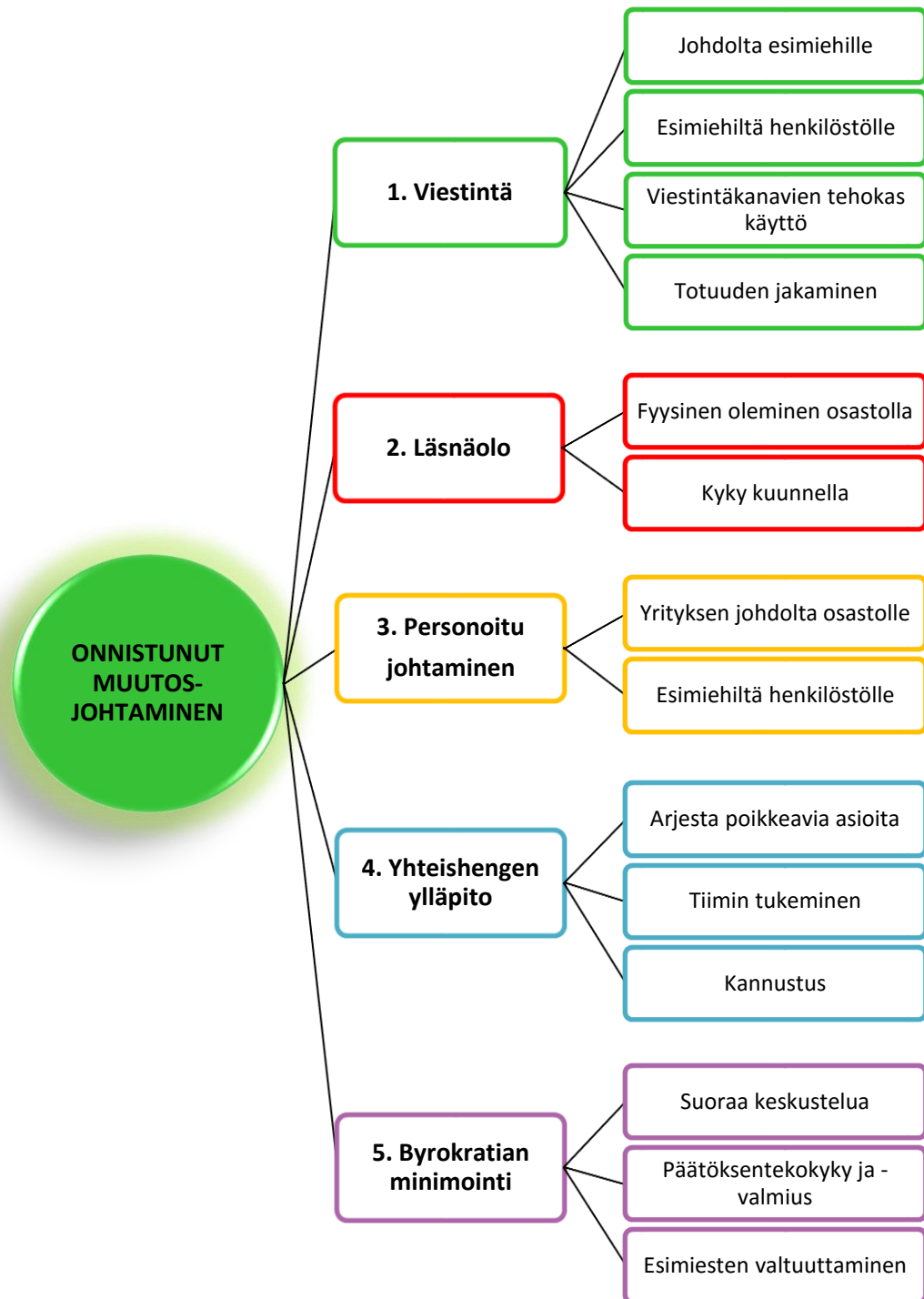
Kuten kuvio 12 osoittaa, mitä korkeammassa asemassa henkilö on ja mitä enemmän tietoa ja yhteyksiä hänellä on eri kanaviin ja verkostoihin, sitä vähemmän toimeksiantajayrityksessä koetaan vastarintaa. Yrityksen johto tekee muutoksiin johtavia päätöksiä kerätyn taustatiedon perusteella. Heillä on myös hyviä yhteyksiä muihin päätöksentekijöihin, ja tällöin muutosvastarintaa koetaan vähemmän. Esimiehet ovat johdon ja työntekijöiden välissä, jolloin heidän tehtävänsä on saada tietoa ja jakaa sitä eteenpäin. Esimiehillä esiintyvä muutosvastarinta on henkilöstä vähäisempää, sillä tietoa saadaan johdolta ja omista verkostoista enemmän kuin sitä voidaan jakaa eteenpäin. Tiedon laatu tai tiedon ristiriitaisuus yrityksen toiminnan kanssa saattavat johtaa muutosvastarintaan ja – vastaisuuteen. Osastolla työskentelevä henkilöstö on taas vain esimiehiltä saadun tiedon varassa eikä suurella henkilöstömäärällä ole välttämättä mahdollisuuksia luoda luotettavia verkostoja lisätietoa hankkiakseen.



Kuvio 12. Muutosvastarinnan, aseman ja tiedon määrän yhteys muutoksessa

Muutosprosessin seuranta on tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtää mihin muutoksilla on päästy ja tullaan pyrkimään tulevaisuudessa. Esimiehillä on haastatteluiden perusteella järjestelmä käytössään, jonka avulla seuranta voi tehdä. Aikaa tähän ei kuitenkaan koeta olevan ja muut tehtävät priorisoidaan herkästi seurannan edelle. Ajankäyttöä seuranta varten tulee näin ollen parantaa ja lisätä huomattavasti.

Alla olevassa kuviossa 13 on tiivistetty tässä tutkimuksessa esille nousseet viisi elementtiä onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Viisi osa-aluetta, viestintä (1), läsnäolo (2), personoitu johtaminen (3), yhteishengen ylläpitäminen (4) sekä byrokratian minimointi (5) erottuivat selvästi ja nämä jaettiin vielä pienempiin osiin, jotta jokainen elementti ymmärretään konkreettisemmin. Kuviota seuraavissa alaluvuissa täsmennetään näitä osa-alueita yksittäin.



Kuvio 13. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit

7.1 Viestintä

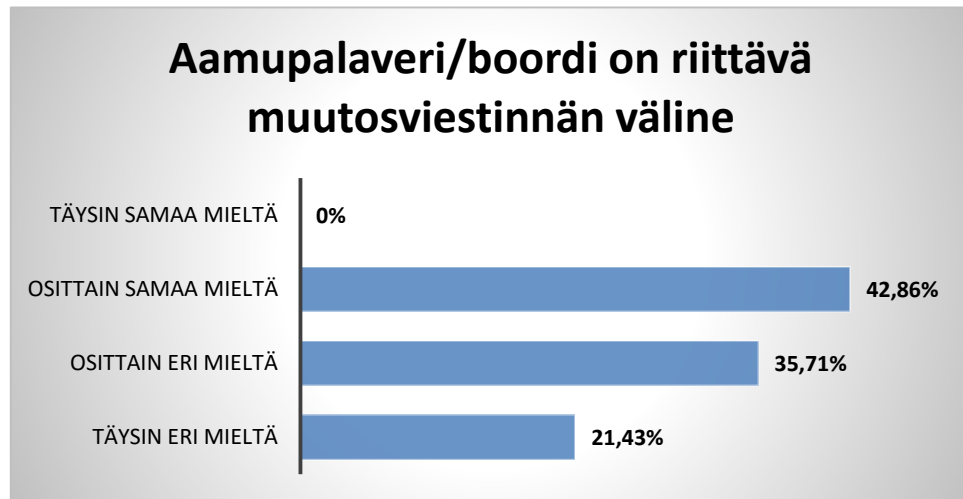
Viestintä (1) koettiin äärimmäisen tärkeäksi, jopa ensisijaiseksi osaksi muutosjohtamista ja sen onnistumista niin haastatteluissa kuin kyselylomakkeenkin tuloksien perusteella. Siinä korostuivat niin johdon viestintä esimiehille, yrityksen viestintä koko organisaatiolle kuin esimiesten viestintä eteenpäin henkilöstölle. Johdon viestinnän toivottiin toimivan persoonidummin ja huomioivan kulttuurierot, joiden koettiin aiheuttavan suurimman osan väärinymmärryksistä ja epäselvyyksistä muutostilanteissa. Viestintävälineiden tarjonta on hyvä, mutta eri väylien käyttämistä tulee tehostaa. Kanavia käyttäen voidaan koota vankka ja toisiaan tukeva viestintäkonaisuus muutoksesta, mutta tämän hyödyntäminen koettiin toisinaan epäonnistuneeksi. Palaverien, intranetin sekä sähköpostiviestinnän tulee tukea toisiaan, jotta esimies voi koota oman muutosviestintänsä onnistuneesti ja tukea tällä tavoin koko organisaation muutosprosessia.

Viestintäkanavia on kehitettävä joustavammiksi ja monikäyttöisemmiksi. Viestintää tulee myös edistää kulttuuritasolla ja tutustua maakohtaisiin tapoihin ottaa viestintää vastaan. Jos viestintä on selkeää ja ymmärrettävää esimiehille, he voivat viedä viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi eteenpäin henkilöstölle. Esimiehet kokevat suomalaisten kaipaavan selkeäsanaista viestintää, jota tarvittaessa toistetaan useaan otteeseen. Henkilökohtainen viestintä tukee suomalaisten tapaa sisäistää asioita sähköpostitse lähetettyjen esitysten sijaan.

Totuudessa pysyminen muutosviestinnän kohdalla on tärkeää, jotta luottamus ja turvallisuus pysyvät. Esimiehet koettiin yleisesti ottaen luotettavina ja rehellisinä, mutta organisaatiosta oltiin toista mieltä. Mikäli strategia, visio sekä toiminta riitelevät keskenään, ei totuuden lausumisella ole merkitystä. Luottamus häviää, jos esimiehillä tai henkilöstöllä ei ole varmuutta siitä, mikä lopullinen totuus on.

Esimiehet olivat osittain sitä mieltä, että aamupalaverin eli niin sanotun boordin kautta pystyy selvittämään osaston ilmapiiriä ja viestimään muutoksesta. Boordeja pidetään osastolla useamman kerran viikossa ja sen kautta pyritään seuraamaan kuinka projektit etenevät ja työt jakautuvat. Kyselyn perusteella boordia pidettiin riittävän epävirallisena, jotta läsnäolijat voivat avoimemmin keskustella muutoksista ja tuoda epäkohtia esille. Taulukosta 32 käy ilmi, että lähes puolet vastaajista piti boordia riittävänä viestinnän välineenä muutoksessa. Esimiesten tulee kuitenkin olla varovaisia tulkitessaan pelkän boordin perusteella osaston tunnelmaa, sillä kyselyn perusteella osittain tai täysin eri mieltä boordin riittävydestä oli lähes 60 %. Täysin riittävänä tätä viestinnän keinoa ei pitänyt kukaan, joten esimiesten tulee muistaa käyttää boordia vain muun viestinnän tukena.

Taulukko 32. Aamupalaverin eli boordin riittävyys muutosviestinnän välineenä



7.2 Läsnäolo

Läsnäolo (2) tuo turvallisuuden tunteen henkilöstölle ja auttaa esimiestä tunnustelemaan osaston ilmapiiriä. Hyödyt kiireettömästä läsnäolosta ovat selvät molemmille osapuolille. Henkilöstö uskaltaa lähestyä esimiestä tarvittaessa ja esimies voi reagoida muutosvastarintaan ja muihin ongelmiin. Esimies kykenee myös huomioimaan ilmapiirin muutokset paremmin ja henkilöstö kokee esimiehen olevan paikalla heitä varten sen sijaan, että heidät olisi jätetty yksin muutoksen kanssa. Esimiehen on mahdollista kuunnella vain olemalla paikalla ja antamalla tilaa puhua. Mikäli esimies on jatkuvasti kiireinen eikä ole tarpeeksi läsnä, voi työntekijöille kasvaa kynnyksensä häiritä esimiestä omilla asioillaan ja kysymyksillään.

Riittävän läsnäolon mahdollistaa oikeanlainen ajan ja tehtävien jakaminen. Mikäli esimiesten ja henkilöstön tuntemukset siitä, ettei esimies ole riittävästi läsnä, jatkuvat, tulee työtehtäviä jakaa tasaisemmin ja viisaammin. Organisaation tulee taata esimiehille läsnäolo johdettaviensa lähellä useammin ja mahdollistettava tällä tavoin henkilöstölle turvallinen ja luotettava työilmapiiri muutoksenkin keskellä. Esimiesten riittämättömyyden tunteet vähenvät, mikäli heille annetaan aikaa oman tiiminsä kanssa.

7.3 Personoitu johtaminen

Personoitu johtaminen (3) koetaan tärkeäksi, sillä tällöin osapuolet kokevat tulevaisuutensa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Organisaation johdon tulee personoida omaa johtamistaan maakohtaisesti ja kulttuurisidonnaisesti sen sijaan, että luotetaan yhden johtamiskeinon tehoavan jokaiseen maahan ja ihmiseen. Jälkimmäinen ja vielä vallalla oleva keino aiheuttaa tuhoa, jonka korjaaminen on paljon hankalampaa kuin johtamistapojen mukauttaminen kulttuurikohtaisesti.

Myös esimiesten tulee mukauttaa omaa johtamistaan yksilökohtaisesti ja näin onkin jo koettu tapahtuneen. Tämä toimintatapa turvaa hyvän yhteistyön ja antaa henkilöstölle lisää voimavaroja tarpeellisiin kohteisiin. Samaa aikaan organisaation epäonnistunut johtamistyyli antaa henkilöstölle huonon kuvan yrityksen toiminnasta ja yksinään esimiesten toimiva muutostyö ei riitä muutoksen hyväksymiseen.

7.4 Yhteishengen ylläpito

Yhteishengen ylläpitäminen (4) tarkoittaa hyvän tiimihengen ylläpitämistä, mieluiten jo ennen muutosprosessin käynnistämistä. Mitä parempi yhteishenki osastolle saadaan luotua, sen helpommin muutosten tuoma vastarinta on ratkaistavissa. Hyvällä tiimihengellä luodaan luottamus ja usko osaston tekemiseen. Vakuuttelua ja muutoksen myymistä ei tarvita samalla tavalla kuin eripuraa sisältävän osaston kanssa, sillä tiimin jäsenet kannustavat toisiaan ja tukevat toistensa tekemistä ja osaamista.

Yhteishenkeä voidaan luoda esimerkiksi silloin tällöin tavanomaisesta poikkeavilla menetelmillä. Tästä esimerkkinä voi olla palaverin pitäminen ulkona tai palaveriajan käyttäminen yhteiseen jutusteluun. Tällaista toimintaa on osastolla jo toteutettu, mutta sitä ei koskaan voi olla myöskään liikaa. Kokonaan työajan ulkopuolella järjestettävä illanvietto lisää yhteenkuuluvuutta ja parantaa yhteishenkeä. Organisaation kannattaa panostaa tällaiseen toimintaan enemmän ja näkyvämmin.

7.5 Byrokratian minimointi

Byrokratia (5) voi pahimmillaan estää muutoksen tapahtumisen. Päätöksentekovaltuuksia on voitava antaa esimiehille, jotta luottamus johtamiseen säilyy ja mahdollisuudet onnistumiseen paranevat. Henkilöstölle näyttäytyvä päätöksenteon vaikeus, tai jopa mahdottomuus, hankaloittaa muutoksen hyväksymistä ja saattaa samalla kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuuden sekä myös johtamisosaamisen. Tämä ei kuulu muutosjohtamiseen eikä tällaisesta toiminnasta koidu toivottavaa muutosta.

Mikäli organisaation rakenne ei salli päätöksenteon valtuuttamista alemmille tasoille, tulee väylän keskustelulle puolin ja toisin olla avoin, nopea ja selkeä. Esimiehille aiheutuu ristiriitaisia tilanteita, joissa heidän tulee kertoa organisaation johdon tekemistä päätöksistä, mutta perustelut ovat liian korkealentoisia, vaikeaselkoisia tai täysin olemattomia. Jos päätöksiä tehdään niin korkealla organisaatiokaaviossa, että perustelut eivät tunnu rationaalisilta osastolla, ei voida olettaa, että päätös hyväksytään ilman vastarintaa. Organisaation tulee antaa esimiehille ja henkilöstölle mahdollisuus myös vaikuttaa muutoksiin sen sijaan, että suurin osa muutoksista suunnitellaan valmiiksi ja oletetaan, että niiden toteuttaminen onnistuu mutkitta.

7.6 Yhteenveto

Onnistunut muutosjohtaminen toimeksiantajayrityksen yhdellä osastolla koostuu niin hyvästä esimiestyöstä kuin organisaation esimiehille antamasta tuesta hyvään johtamiseen. Muutosjohtamista tehdään yritystä ja johdettavia varten ja näin ollen esimiesten tulee hallita muutoksen teoriaa, mutta myös ymmärtää johdettavien tunteita ja huomioida jokaisen tausta muutosvastarintaa pienentääkseen.

Esimiehillä on osastolla hyvä tieto-taito ja heillä on kyky ja tahto hakea tietoa tarvittaessa. He ymmärtävät muutoksen eri syyt ja vaikutukset, mutta vastarintaan johtavia tekijöitä tulisi ymmärtää paremmin. Pelkkä viestinnän epäonnistuminen ei ole syynä muutosvastaisuuteen, vaan taustalla voi olla henkilön persoonaan tai historiaan liittyviä tekijöitä. Tällöin ei voida hyvällä viestinnälläkään poistaa muutosvastarinnan mahdollisuutta.

Yrityksen monikulttuurisuus vaikuttaa muutoksen käsittelyyn, johtamiseen ja ymmärtämiseen huomattavasti. Organisaation rakenne vaikeuttaa tutkimuksen mukaan päätösten läpivientiä, ongelmien selvittelyä ja herättää tällä tavoin muutosvastaisuutta. Organisaation tulee ymmärtää maakohtaiset eroavaisuudet johtaakseen muutosta asianmukaisesti. Tanskassa tai Ruotsissa hyväksi koettu viestintä ja toiminta muutoksissa eivät välttämättä toimi Suomessa.

Esimiesten ja osaston näkemykset olivat melko yhdenmukaisia tutkimuksen mukaan. Epäkohtia nähtiin muutoksien liiallisessa määrässä, esimiesten läsnäolon puutteena, liiallisena byrokratiana ja seurannan vähyytenä. Esimiehet ja osasto ovat huomioineet, että suurin osa ongelmista lähtee organisaation johdon puolelta, jolloin esimiesten tekemillä toiminnan muutoksilla ei välttämättä koeta olevan merkitystä. Esimiehille tulee antaa enemmän aikaa muutoksien käsittelemiseen, viestinnän laatimiseen ja läsnäoloon osastolla. Resurssit hyvän yhteishengen ylläpitämiseen tulee myös huomioida, jotta muutosvastarintaa voidaan vähentää ja avoimuutta osaston sisällä lisätä. Yhteisen virkistystoiminnan kautta voidaan parantaa yhteenkuuluvuutta ja tiimihenkeä.

Organisaation ja esimiesten kannattaa miettiä muutosryhmien järjestämistä, joihin esimiehet voivat ohjata valittuja ja halukkaita henkilöitä osallistumaan. Osastolle tuttujen henkilöiden mukana oleminen muutosprosessissa herättää luottamusta muutosta kohtaan ja antaa samalla henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa.

Tulevia muutoksia varten tulee huomioida aiemmat epäonnistumiset ja virheet ja pyrittävä sitä kautta löytämään parempia keinoja muutoksen johtamiseen. Paras keino tämän toteuttamiseen on tehdä järjestelmällistä seurantaa muutoksista. Seurantaa on osastolla parannettava ja tehtävä säännöllisemmin, mutta on tärkeää myös kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja huomioita ja ottaa henkilöstö mukaan muutoksen tekemiseen.

Tämä tutkimus käsittelee ennen kaikkea toimeksiantajayrityksen Suomessa sijaitsevan osaston muutosjohtamiseen liittyviä onnistumisia ja epäonnistumisia. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi ongelmia myös organisaatiotason

muutosjohtamisessa. Voidaankin todeta, että osaston esimiesten muutosjohtaminen on verrattain hyvällä tasolla, mutta sitä vaikeuttavat organisaatiotasolla olevat muutosjohtamisen ongelmat, viestintä, byrokratia organisaatorakenteessa, esimiesten vähäiset valtuudet muutosten jalkauttamiseen, ajanhallinta ja joustamattomuus. Organisaation toivotaan ottavan nämä seikat huomioon muutosjohtamista parantaakseen ja kehittävän sekä tiivistävän yhteistyötä muutosta jalkauttavien esimiesten kanssa.

LÄHTEET

- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy.
- Fisher, J. 2000. Process of personal change. Viitattu 19.7.2015. <http://www.businessballs.com/processofchange.pdf>
- Heiskanen, M & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. 1. painos. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kosonen, K. & Buhanist, J. & Kesäjärvi, S. & Kymäläinen, P. & Lehtonen, T. & Salonen, J. & Tanskanen, T. 2002. Muutoksen etulinjassa. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Viitattu 20.10.2014. http://moravian.org/images/Leading_Change_-_John_Kotter.pdf
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.
- Kotter, J. 1998. Winning at change. Leader to Leader 1998 Vol: 1998 (10): 27-33.
- Kvist, H & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. 1. p. Espoo: Performance Power Associates.
- Lunenburg, F C. 2011. Leadership versus Management: A Key Distinction – At Least in Theory. Viitattu 15.7.2014. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Leadership%20versus%20Management%20IJMBA%20V14%20N1%202011.pdf>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Muutosjohtaminen. 2015. AS3 Companies – valmennusmateriaali.

Muutos ja reaktiot. 2015. AS3 Companies – valmennusmateriaali.

Mäntyneva, M., Heinonen, J., & Wrangé, K. 2008. Markkinointi-tutkimus. 1. p. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & a Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf

Pahkin, K., 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykässä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy.

Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M., Saunders, M. 2000. Managing Change. Essex: Pearson Education.

Trompenaars, F. & Prud'homme P. 2004. Managing Change: Across Corporate Cultures. Chichester: Capstone Publishing Ltd.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. p. Juva: WSOY.

SAATE HAASTATELTAVILLE

Hei!

Kohteliaimmin toivotan Sinut tervetulleeksi haastatteluun, jonka tavoitteena on saada tietoa näkemyksistäsi muutosjohtamiseen, -osaamiseen sekä -valmiuksiin liittyen. Haastatteluun olen varannut aikaa tunnin verran ja haastatteluajaksi on 4.5.2015 klo xx:xx-xx:xx.

Haastattelun kysymykset koskevat neljää aihepiiriä: muutos, muutosjohtaminen, muutososaaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus. Materiaaliin tai aiheeseen ei tarvitse tutustua etukäteen. Pyydän palauttamaan tähän viestiin liitetyn Tietoinen suostumus-lomakkeen haastatteluun tullessasi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää menetelmiä ja työkaluja, jotka johtavat onnistuneeseen muutosjohtamiseen osastollasi. Lupa haastatteluiden tekemiseen on saatu toimeksiantajayrityksen kohdeosaston johtajalta 26.3.2015.

Osallistumisesi haastatteluun tuo arvokasta tietoa ja on luonnollisesti vapaaehtoista. Haastattelut nauhoitetaan tuloksien käsittelyn vuoksi ja materiaalia ja tuloksia tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Nauhoitteet tuhotaan asianmukaisesti tulosten käsittelyn jälkeen.

Tämä haastattelu liittyy osana Hämeen ammattikorkeakoulussa suorittamaani ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni ohjaaja on Kyllikki Valkealahti, lehtori, Hämeen ammattikorkeakoulu.

Kiittäen,

Riikka Sevenne
puh. XXX XXX XXXX
riikka.sevenne@student.hamk.fi

TIETOINEN SUOSTUMUS HAASTATTELUUN – LOMAKE

Haastattelu 4.5.2015

Aihe: Opinnäytetyö - Onnistuneen muutosjohtamisen elementit

Tekijä: Riikka Sevenne, Hämeen Ammattikorkeakoulu

Tietoinen suostumus

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys

Allekirjoitus

Nimen selvennys

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1 Muutos

- 1.1 Mikä on muutos?
- 1.2 Onko muutos suunniteltu?
- 1.3 Onko muutoksen tavoite selkeä?
- 1.4 Ovatko muutokset realistisia, onko kapasiteettia/resursseja tehdä muutokset?
- 1.5 Onko muutoksen implementointi suunniteltu?
- 1.6 Ovatko muutoksen hyödyt ja haitat selkeät?

2 Muutosjohtaminen

- 2.1 Mitä muutosjohtaminen mielestäsi on?
- 2.2 Mikä on muutosjohtamisen merkitys?
- 2.3 Mitä se vaatii? Millaisia työkaluja tai toimenpiteitä?
- 2.4 Onko työkaluja, joita haluaisit hyödyntää, mutta se ei ole ollut mahdollista?
- 2.5 Valmistaudutko etukäteen muutosjohtamiseen, suunnitteletko taktiikan?
- 2.6 Missä onnistuit muutosjohtamisessasi?
- 2.7 Mitä voisit parantaa johtamisessasi?
- 2.8 Miten onnistunut muutosjohtaminen näkyy tiimissäsi? Entä itsessäsi?
- 2.9 Mitkä ovat omat vahvuutesi muutosta johdettaessa?
- 2.10 Ovatko muutoksen tavoitteet linjassa yrityksen toimintaan ja strategiaan?
- 2.11 Mistä onnistunut muutosjohtaminen koostuu?
- 2.12 Mistä epäonnistunut muutosjohtaminen koostuu?

3 Muutososaaminen

- 3.1 Minkälaista osaamista muutos mielestäsi vaatii?
- 3.2 Miten osaamisesi näkyy työyhteisössänne?
- 3.3 Koetko tietäväsi riittävästi muutoksen johtamisesta?
- 3.4 Miten vahvistat muutososaamistasi?
- 3.5 Miten muutososaamistasi voisi hyödyntää organisaatiossa?
- 3.6 Oletko saanut koulutusta muutosjohtamiseen? Onko siitä hyötyä?
- 3.7 Tunnistatko muutosvastarinnan ja sen eri muodot?
- 3.8 Tunnistatko muutosprosessin eri vaiheita?
- 3.9 Mitä muutososaamistasi käytät päivittäisessä työssäsi?
- 3.10 Miten itse käsittelet muutokset?
- 3.11 Ymmärrätkö sisäisen muutosprosessin?

4 Viestintä ja vuorovaikutus

- 4.1 Miten huomioit henkilöstön muutosta johtaessasi?
- 4.2 Mistä saat tietoa muutoksesta, entä sen johtamisesta?
- 4.3 Mitä vuorovaikutus tarkoittaa muutoksessa?
- 4.4 Millaisia tapoja sinulla on kohdata tiimisi/muutoksen kokijat?
- 4.5 Huomioitko tiimisi jäsenten taustat ja erilaisuuden muutosta ohjatessasi?
- 4.6 Miten viestit muutoksesta tiimillesi?
- 4.7 Haetko aktiivisesti tietoa muutoksesta?
- 4.8 Vaikuttaako oma asenteesi (kielteinen tai myönteinen) muutokseen?
- 4.9 Voitko keskustella oman esimiehesi kanssa muutoksesta?
- 4.10 Miten kulttuuri vaikuttaa tiedon jakamiseen?
- 4.11 Tunnistatko syitä erilaisiin reaktioihin muutosta kohtaan?
- 4.12 Miten tuet tiimiä muutoksessa?

KYSELYLOMAKE - SAATE

Hei,

Olen Yritys X:n työntekijä ja Hämeen ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä Yritys X:n osastolle. Työni tarkoituksena on selvittää elementtejä ja työkaluja, joiden avulla muutosjohtaminen onnistuisi paremmin. Tutkimustulosten perusteella etsin onnistumisia, ongelmakohtia ja kehittämisideoita, joita esimiehet sekä organisaatio voivat käyttää muutosjohtamisen parantamiseksi.

Oheisen kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää Yritys X:n osaston henkilöstön näkemyksiä muutoksista sekä muutosjohtamisesta niin yrityksessä kokonaisuutena kuin yksinään osastollakin.

Kysely on tärkeä osa tutkimustani ja pyydän Teiltä hetkisen, noin 10–15 minuuttia lomakkeen täyttämiseen. Vastaukset käsitellään nimettöminä, niitä ei voi yhdistää yksittäisiin henkilöihin ja vastausten käsittely tehdään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastausaikaa on 17.6.2015 saakka.

Alla olevasta linkistä pääsette kyselylomakkeelle.

<https://www.webropolsurveys.com/S/6AF138BDAF870ADF.par>

Ystävällisesti,
Riikka Sevenne

KYSELYLOMAKE OSASTOLLE



Muutosjohtaminen [redacted]-osastolla

Taustamuuttujat

1. Ikä *

- ☐ 18-25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 55+

2. Sukupuoli *

- ☐ Mies ☐ Nainen

3. Työkokemus yrityksessä vuosina (myös [redacted] kokemus lasketaan) *

- ☐ 0-1
☐ 2-4
☐ 5-7
☐ 8-10
☐ 11+

4. Koulutustausta *

- ☐ Peruskoulu/Keskikoulu
☐ Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto
☐ Opisto- tai korkeakoulututkinto
☐ Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto
☐ Ei mikään näistä
☐ Muu, mikä?

5. Nykyinen tehtävä *

- ☐ Palveluneuvoja/toimihenkilö
☐ Asiantuntija
☐ Kehityspäällikkö
☐ Esimies
☐ Muu, mikä?



Muutos

Muutoksella tässä tarkoitetaan sekä yrityksessä jo tapahtuneita muutoksia (kuten yrityskauppa, organisaatiomuutokset) sekä osastolla tehtyjä pienempiä muutoksia

6. [redacted]n tekemät muutokset *

Tässä tarkoitetaan koko organisaatiotasolla tehtyjä muutoksia (kuten liiketoimintamallin muutokset, YT-neuvottelut, yms.)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
[redacted]n tekemät muutokset ovat hyvin perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat suunniteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavat ja/tai keinot, joilla muutokseen päästään, on käyty läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien tavoitteet ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset tulevat valmiiksi organisoituina, ns. annettuina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien hyötyjä on käyty läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien haittoja on käyty läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Muutoksia on ollut [redacted]:llä *

☐ Liikaa ☐ Sopivasti ☐ Liian vähän ☐ Ei lainkaan

8. Pystyn vaikuttamaan tuleviin tai tehtyihin muutoksiin [redacted]:llä *

☐ Erittäin hyvin ☐ Riittävästi ☐ Liian vähän ☐ Minulla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa

9. Esimiesten osastolla tekemät muutokset *

Tässä tarkoitetaan [redacted] osastolla tehtyjä osastokohtaisia muutoksia (esimerkiksi palaverikäytännöt, työvuorojen suunnittelu, töiden jakamiseen liittyvät asiat yms.)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimiesten tekemät muutokset ovat hyvin perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat suunniteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavat ja/tai keinot, joilla muutokseen päästään, on käyty läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien tavoitteet ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset tulevat valmiiksi organisoituina, ns. annettuina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien hyötyjä on käyty läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien haittoja on käyty läpi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Muutoksia on ollut osastolla *

☐ Liikaa ☐ Sopivasti ☐ Liian vähän ☐ Ei lainkaan

11. Pystyn vaikuttamaan tuleviin tai tehtyihin muutoksiin osastolla *

☐ Erittäin hyvin ☐ Riittävästi ☐ Liian vähän ☐ Minulla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa

12. Muutos ja minä *

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen, että muutokset ovat osa nykypäivän yritysmaailmaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien kanssa toimiminen on osa päivittäistä arkeani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni muutoksiin on pakko sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni jos joku ei halua sopeutua muutoksiin, on vaihdettava työpaikkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni painostaa minua sopeutumaan muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys/organisaatio painostaa minua sopeutumaan muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle annetaan aikaa ja rauhaa sopeutua muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yleisesti ottaen suhtaudun muutoksiin hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutokset ahdistavina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutokset mahdollisuutena kehittyä ja kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen taustani vaikuttaa siihen, miten hyväksyn muutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen historialla on vaikutusta siihen, kuinka suhtaudun muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitä enemmän tietoa saan muutoksesta, sen paremmin suhtaudun siihen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys on järjestänyt minulle muutosaiheista koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin (enemmän) muutosaiheista koulutusta yritykseltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutoksen johtaminen

13. Toiminta muutoksen johtamisessa *

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen yrityksen muutosjohtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen esimieheni muutosjohtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan yrityksen muutosjohtamiskykyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan esimieheni muutosjohtamiskykyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosjohtaminen on onnistunut osastollani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien toteutumista seurataan osastollani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tietoa muutoksien onnistumisesta tai epäonnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehellä on riittävästi aikaa muutoksien johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies hyödyntää osaamistani muutosta johtaessaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteeni ovat muuttuneet, mikäli osaston toimintaa on muutettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Valitse viisi (5) mielestäsi tärkeintä ominaisuutta muutoksen johtajalla: *

- ☐ Avoimuus/Läpinäkyvyys
- ☐ Kyky kuunnella/Läsnäolo (osastolla ja keskusteluissa)
- ☐ Uskottavuus
- ☐ Rehellisyys
- ☐ Halu selvittää ja hakea tietoa
- ☐ Viestintäkyky
- ☐ Positiivisuus
- ☐ Hyvä tieto-taito/kyky perustella faktoilla
- ☐ Ihmistuntemus
- ☐ Omien puolustaminen
- ☐ Empaattisuus

Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

15. Mistä saat ensisijaisesti tietoa muutoksesta? Valitse yksi (1). *

- ☐ Sähköposti
- ☐ Intranet
- ☐ Puhelin
- ☐ Viikko-/Kuukausipalaverit
- ☐ One-to-one-keskustelut
- ☐ Johdon tiedotustilaisuudet
- ☐ Muualta, mistä?

16. Mitkä ovat mielestäsi parhaimmat muutosviestintäkanavat? Valitse kolme (3) tärkeintä. *

☐ Sähköposti

☐ Intranet

☐ Puhelin

☐ Viikko-/Kuukausipalaverit

☐ One-to-one-keskustelut

☐ Johdon tiedotustilaisuudet

☐ Muu, mikä?

17. Muutosviestinnän onnistuminen *

	Erittäin hyvin	Hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Huonosti	Erittäin huonosti
Koko organisaation () muutosviestintä on onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni muutosviestintä on onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Muutosviestintä *

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Saan riittävästi tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni muutosviestintä on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on riittävästi tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos esimieheni ei osaa vastata kysymyksiini, hän ottaa selvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen tavoite tai päämäärä on hyvin selitetty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla tai osastollani on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamupalaveri/boordi on riittävä muutosviestinnän väline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintä onnistuu parhaiten kasvotusten esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni one-to-one-keskustelut ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One to one-keskusteluja on riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosviestintää tulee paljon sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri ihmiset sisäistävät asioita erilaisin viestinnän keinoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että korkeammassa asemassa olevat henkilöt saavat paremmin tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on taho, jolta voin halutessani saada lisätietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on verkostoja, joiden kautta saan epävirallista tietoa muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Vuorovaikutus *

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni ottaa tarvittaessa asioista selvää/hakee lisätietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on mielestäni hyvin läsnä osastolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltäni löytyy aikaa minulle tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies ottaa huomioon minut (ja taustani) muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan tuoda esille oman mielipiteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoim kommentointi / palaute

Voit halutessasi jättää tähän palautetta kyselystä, omia kommenttejasi tai lisähuomioita osaston ja yrityksen muutosjohtamisesta, muutoksien käsittelystä sekä viestinnästä.

20. Kommenttisi/palautteesi

Keskeytä

Lähetä

